



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**Resultados de auditorías de cumplimiento, como  
alternativas de solución para mejorar la gestión del  
gobierno regional Áncash**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con  
mención en Auditoría Superior

**AUTOR**

Anastasio Alfonso VERGARAY RETUERTO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Vergaray, A. (2017). *Resultados de auditorías de cumplimiento, como alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Áncash*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

VICEDECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS DE  
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN  
EN AUDITORIA SUPERIOR N°014-VDIP-DUPG-FCC/2017

En la ciudad de Lima, a los 22 días del mes de agosto del 2017 a las 09:00 horas, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, bajo la Presidencia de la Dra. Beatriz Herrera García; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; Dr. Oscar Rene Salinas Zegarra; Dr. Alberto Espinoza Valenzuela; y, Dr. Juan Guillermo Miñano Lecaros; el aspirante al Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria Superior, **Bach. Anastasio Alfonso Vergaray Retuerto**, procedió hacer la exposición y defensa pública de su Tesis Titulada: **RESULTADOS DE AUDITORIAS DE CUMPLIMIENTO, COMO ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL ANCASH**, requisito principal para optar el Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria Superior.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE " Buena (Quince) 15 "

La Ceremonia de Sustentación concluyó a horas: 10:30 a.m

Dra. Beatriz Herrera García  
Presidente

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega  
Miembro

Dr. Oscar Rene Salinas Zegarra  
Miembro

Dr. Alberto Espinoza Valenzuela  
Miembro

Dr. Juan Guillermo Miñano Lecaros  
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación de Tesis, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue al **Bach. Anastasio Alfonso Vergaray Retuerto**, el Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria Superior.

Ciudad Universitaria, 22 de Agosto 2017

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega  
VICE DECANA INVESTIGACION Y POSGRADO

## **DEDICATORIA**

**A MI QUERIDA MADRE MARIA ANA (MARINA) RETUERTO LÓPEZ Y A MI HERMANO DOMINGO GERMAN, QUE DESDE EL CIELO Y ACOMPAÑADOS DEL TODOPODEROSO ILUMINAN MI CAMINO PARA SEGUIR LUCHANDO ANTE LAS ADVERSIDADES QUE LA VIDA ME DEPARA.**

## **AGRADECIMIENTO**

**AL DR. OSCAR SALINAS ZEGARRA, POR SU DEDICACIÓN, QUIEN FUE EL IMPULSOR PARA LOGRAR EL OBJETIVO TRAZADO. ASIMISMO, A LOS DRS. ALBERTO ESPINOZA VALENZUELA Y JUAN MIÑANO LECAROS, POR SU APOYO INCONDICIONAL PARA LA CULMINACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.**

## ÍNDICE GENERAL

|  | Pág. N° |
|--|---------|
| Dedicatoria                              | II      |
| Agradecimiento                           | III     |
| Índice general                           | IV      |
| Lista de cuadros                         | VI      |
| Lista de figuras                         | VIII    |
| Resumen                                  | IX      |
| Abstract                                 | X       |
| Introducción                             | 1       |
| <br><b>CAPITULO 1</b>                    |         |
| <b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>   |         |
| 1.1 Situación problemática               | 1       |
| 1.2 Formulación del Problema             | 3       |
| 1.2.1 Problema general                   | 3       |
| 1.2.2 Problemas específicos              | 3       |
| 1.3 Justificación teórica                | 3       |
| 1.4 Justificación práctica               | 4       |
| 1.5 Objetivos                            | 4       |
| 1.5.1 Objetivo general                   | 4       |
| 1.5.2 Objetivos específicos              | 4       |
| <br><b>CAPITULO 2</b>                    |         |
| <b>MARCO TEORICO</b>                     |         |
| 2.1 Marco Filosófico de la investigación | 5       |
| 2.2 Antecedentes de investigación        | 6       |
| 2.3 Bases Teóricas                       | 11      |
| 2.3.1 Origen del Problema                | 11      |
| 2.3.2 Evolución del Problema             | 16      |
| 2.3.3 Situación del Problema             | 20      |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.3.4 | Variable independiente: Resultados de Auditoria de Cumplimiento | 22 |
| 2.3.5 | Variable dependiente: Mejora la Gestión                         | 45 |
| 2.3.6 | Capacitación del personal                                       | 60 |
| 2.3.7 | Cumplimiento de funciones                                       | 63 |
| 2.4   | Formulación de hipótesis  | 64 |
| 2.4.1 | Hipótesis general   | 64 |
| 2.4.2 | Hipótesis específicas   | 64 |
| 2.4.3 | Identificación de variables                                     | 64 |
| 2.4.4 | Operacionalización de variables                                 | 65 |
| 2.4.5 | Matriz de consistencia  | 65 |

### **CAPITULO 3**

#### **METODOLOGÍA**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Diseño de investigación                     | 66 |
| 3.2 | Población de estudio                        | 66 |
| 3.3 | Muestra                                     | 66 |
| 3.4 | Técnica de recolección de datos             | 67 |
| 3.5 | Análisis e interpretación de la información | 67 |

### **CAPITULO 4**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1   | Análisis, interpretación y discusión de resultados | 69  |
| 4.1.1 | Análisis e Interpretación de resultados obtenidos  | 69  |
| 4.1.2 | Discusión de resultados                            | 93  |
| 4.2   | Pruebas de hipótesis                               | 108 |
| 4.3   | Presentación de resultados                         | 113 |

|              |     |
|--------------|-----|
| CONCLUSIONES | 115 |
|--------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| RECOMENDACIONES | 116 |
|-----------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 117 |
|----------------------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| ANEXOS | 120 |
|--------|-----|



| LISTA DE CUADROS |   |      |
|------------------|---|------|
| n.º              | Detalle   | Pag. |
| 1.               | Desempeño General por Ejecutora - Región Ancash               | 17   |
| 2.               | Recomendaciones implantadas                                   | 18   |
| 3.               | Determinación de responsabilidades                            | 19   |
| 4.               | Situación de las recomendaciones al 31 de dic. 2016           | 21   |
| 5.               | Situación de los informes de auditoría                        | 21   |
| 6.               | Etapas de ejecución   | 32   |
| 7.               | Metodología para la implementación de la gestión por procesos | 51   |
| 8.               | Encuesta realizada al personal de las gerencias               | 67   |
| 9.               | Cumplimiento de auditoría programada                          | 69   |
| 10.              | Experiencia profesional                                       | 71   |
| 11.              | Recomendaciones aplicables                                    | 73   |
| 12.              | Servidores renuentes a la auditoría                           | 74   |
| 13.              | Denuncias del procurador en su oportunidad                    | 76   |
| 14.              | La calidad de gestión en la auditoría                         | 77   |
| 15.              | Resultados de auditoría en la mejora de la gestión            | 79   |
| 16.              | Oficina encargada de la implementación de las recomendaciones | 80   |
| 17.              | Monitoreo de recomendaciones mejora la gestión                | 81   |
| 18.              | Las sanciones influyen en las funciones                       | 83   |
| 19.              | Recomendaciones mejoran las funciones                         | 84   |
| 20.              | Cumplimiento de funciones influyen en la gestión              | 86   |
| 21.              | Recomendaciones pendientes de implementación                  | 87   |
| 22.              | Implementación de recomendaciones en la mejora de la gestión  | 88   |
| 23.              | Capacitación mejora la gestión                                | 90   |
| 24.              | Alta rotación del personal                                    | 91   |
| 25.              | Resultado final de las encuestas                              | 94   |
| 26.              | Resultado final de la pregunta 2                              | 95   |
|                  |   |      |
|                  |   |      |
|                  |   |      |
|                  |   |      |

[illegible]

## LISTA DE FIGURAS

[illegible]

## **RESUMEN**

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

En los gobiernos regionales, se presentan deficiencias debido a que no se cumplen las normas de control y los sistemas administrativos; generando distorsión en los objetivos y metas institucionales, unido a una gestión no transparente.

Producto de las auditorías de cumplimiento, existen recomendaciones que se encuentran por implementar, no obstante la disposición del titular de la entidad, conllevando a que no se mejore la gestión y los objetivos institucionales. Asimismo, se tiene recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y penal que no son denunciados en su oportunidad.

De conformidad a los resultados conseguidos según la encuesta, se ha determinado la necesidad de una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones.

De otro lado, según la aplicación de la prueba de Chi Cuadrado, se aprecia que todos los encuestados están de acuerdo que las recomendaciones de control y su implementación coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

En consecuencia, los resultados de las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

## **ABSTRACT**

Regional governments have the essential aim of promoting integrated regional sustainable development by promoting public and private investment and employment and ensuring the full exercise of the rights and equal opportunities of their inhabitants, in accordance with national, regional and regional plans and programs And local development.

In regional governments, deficiencies arise due to the failure to comply with control standards and administrative systems; Generating distortion in institutional objectives and goals, coupled with a non-transparent management. Causing officials and servants to commit acts of corruption.

As a result of compliance audits, there are recommendations that are still to be implemented, notwithstanding the disposition of the entity's owner, which implies that management and institutional objectives are not improved. Likewise, there are recommendations with indications of civil and criminal liability that are not reported in due course.

According to the results obtained according to the survey, the need for an office in charge of implementation of the recommendations has been determined.

On the other hand, according to the application of the Chi Square test, it is appreciated that all respondents agree that the control recommendations and their implementation contribute to improve the management of the Ancash regional government.

Consequently, the results of compliance audits are alternative solutions to improve the management of the Ancash regional government, contributing to the achievement of institutional objectives.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Situación Problemática

Según el Órgano Superior de Control existe una cantidad muy significativa de recomendaciones que se encuentran como pendientes y en proceso; los mismos que no son implementadas adecuadamente a pesar de existir la disposición del titular de la entidad, lo que conlleva a que no se mejore la gestión y a los logros de los objetivos institucionales; por cuanto no son corregidos las deficiencias identificadas.

Asimismo, las observaciones que se encuentran con responsabilidad penal o civil, y que algunos de ellos terminan con castigos que no guardan relación con los daños ocasionados a la población en general y sobre todo origina la desconfianza en sus gobernantes por el alto grado de corrupción que limitan el desarrollo del país.

Según las observaciones del Órgano Superior de Control, en la actualidad en los gobiernos regionales, se presentan deficiencias que es necesario superarlos o corregirlos; debido a que no se cumplen las normas de control y los sistemas administrativos; generando distorsión en los objetivos y metas institucionales, unido a una gestión no transparente. Ocasionando que los funcionarios y servidores incurran en actos de corrupción. Por lo tanto, con las recomendaciones de control a través de su implementación se tenga alternativas de solución para mejorar la gestión de los gobiernos regionales; además de proponer y recomendar **la creación de una oficina responsable de monitorear la implementación** de dichas recomendaciones para lograr los objetivos de desarrollo sostenido.

Las acciones de verificación o acciones de control aplicadas a los gobiernos regionales, son las herramientas esenciales por las cuales

el personal del Órgano de control Institucional (OCI), mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control institucional, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por los gobiernos regionales en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales, para luego formular las recomendaciones más adecuadas con la finalidad de superar los problemas y direccionar a las entidades regionales a la mejora continua de sus servicios.

De otro lado, existen recomendaciones que no son implementado por los responsables, a pesar que existe la disposición del titular de la entidad, según la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD “Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su Publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad”, aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG, de 4 de mayo de 2016.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Son los resultados de las auditorías de cumplimiento, alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a) ¿Las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash?
- b) ¿De qué manera las recomendaciones de control, coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash?

## **1.3 Justificación teórica**

La investigación está orientada a que la entidad cumpla cabal y oportunamente con la implementación de las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento y mejora en la gestión y la lucha contra la corrupción.

La investigación intenta producir un cambio de actitud en los titulares, funcionarios y servidores del gobierno regional Ancash, en la medida que razonen que la cosa pública es sagrada y debe ser gestionada con eficacia, eficiencia y transparencia que permita alcanzar el logro de los objetivos institucionales.



## **1.4 Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación analiza cómo los resultados de las auditorías de cumplimiento son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

Determinar si los resultados de las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- a) Establecer si las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.
- b) Determinar de qué manera las recomendaciones de control, coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

### 2.1 Marco Filosófico de la Investigación

Hemos asumido una premisa filosófica materialista, porque la variable dependiente “Mejorar la gestión del gobierno regional Ancash” existe, es real y es de carácter demostrable.

Por cuanto se tiene lo siguiente:

- El marco legal de la regionalización es la Ley n.º 27783 – Ley de Bases de Descentralización, promulgada el 17 de julio de 2002.
- Su legitimidad y naturaleza jurídica, se basa en la Ley n.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, publicada el 18 de noviembre de 2002.
- Posee domicilio fiscal, la misma que se encuentra ubicada en Campamento Vichay s/n – Independencia, Huaraz, Ancash, Perú.
- Asimismo, posee RUC, el cual es el siguiente: 20530689019.

En virtud a todo ello estamos en un plano demostrativo; al respecto, el gobierno regional de Ancash, tiene como Misión Institucional lo siguiente: *“Organizar, planificar y conducir la Gestión Regional ejecutando las políticas de desarrollo económico, social, de recursos naturales y medio ambiente, de infraestructura, inversión y acondicionamiento territorial, en armonía, concertación y coexistencia con las autoridades locales y la sociedad civil de la Región Ancash, orientando sus esfuerzos al desarrollo y a la prosperidad de nuestra sociedad, por ende de la nación”.*

Asimismo, cuenta con la Visión de: *“Ser una institución líder de la descentralización en el Perú, que a través de una gestión eficaz, democrática y participativa logre situar a la Región Ancash en una ubicación expectante, logrando que sea la región de mayor crecimiento económico del país, recuperando la importancia hemisférica de nuestro territorio, convirtiendo a la Región Ancash en una zona de oportunidades al brindar las*

*condiciones propicias para la inversión empresarial tanto nacional como internacional”.*

El Consejo Regional es el órgano normativo y fiscalizador de primer nivel organizacional del Gobierno Regional de Áncash, está Integrado por Veinticuatro (24) Consejeros Regionales elegidos por sufragio Directo por un período de 4 años. El mandato es irrenunciable con excepción de los casos previstos en la Constitución Política del Perú, pero revocable conforme a Ley. El Consejo Regional se organiza y cumple sus funciones en el marco de las competencias y atribuciones establecidas en la Ley, así como en su Reglamento Interno que es aprobado por Ordenanza Regional. Su sigla es CR.

## **2.2 Antecedentes de la investigación**

Se ha verificado a nivel de las Facultades de Ciencias Contables, Económicas y Financieras y Escuelas de Post Grado por medio del sistema informático, estableciéndose que el tema que se expone no existe estudio que haya ejecutado la misma problemática, por lo tanto considero que el presente trabajo reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerada novedosa.

No obstante, se realizó las indagaciones correspondientes encontrándose las siguientes investigaciones, que no se refieren directamente al tema, sin embargo, constituyen referencias de interés a ser tomados en consideración, entre ellos tenemos:

**COTILLO ANTUNEZ, Sonia Honorata (2013)**, presentó su tesis “La implementación de recomendaciones de la auditoría operativa a la gestión del área de almacenes y el riesgo operativo en las empresas industriales de la ciudad de Tacna, periodo: 2010 – 2011”; en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con Mención

en Contabilidad: Auditoría, donde señaló que tuvo como objetivo determinar si la implementación de recomendaciones de la auditoría operativa a la gestión del área de almacenes influye en el riesgo operativo en las empresas industriales de la ciudad de Tacna, periodo 2010 – 2011; y obtuvo como conclusión general que la implementación de recomendaciones de la auditoría operativa a la gestión del área de almacenes influye significativamente en el riesgo operativo en las empresas industriales de la ciudad de Tacna.

**SEBASTIANI MIRANDA, Giovanni Tomás (2013)**, presentó su tesis: “La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”; para optar el grado académico de maestro con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial, en la Universidad de San Martín de Porres, donde obtuvo entre otras conclusiones lo siguiente:

“La participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que la Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior”.

**CABEZAS BARRIENTOS, Jorge (2014)**, presentó su tesis: “La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del Centro Vacacional Huampaní – Chosica – Lima 2014”; para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, en la Universidad de San Martín de Porres, donde señaló que las razones que incidieron para la realización y culminación de su trabajo de investigación, se

debió, aparte de la importancia que representa el control de la administración de los recursos públicos, son los reiterativos escándalos de corrupción en la administración pública, que son denunciados por diferentes actores sociales: sociedad civil, prensa, gremios, partidos políticos, particulares y las diferentes acciones adoptadas por el Estado para erradicarla; que hasta ahora no ha habido resultados satisfactorios y ponga freno o mitigue los diversos casos de corrupción que cada vez es más generalizado en todas las esferas del gobierno, casos como: Tráfico de influencias, desviación de fondos públicos, cohecho, fraude, colusión, enriquecimiento ilícito entre otros.

Además indicó que el año 2014, ha estado marcado por los grandes casos de corrupción y la incapacidad del Gobierno para frenar su avance y castigar a los responsables, casos como el de Oscar López Meneses, Manuel Belaunde Lossio, Cesar Álvarez, entre otros. Donde funcionarios sin principios éticos, ponen en marcha los principales motores de la corrupción: la codicia, la avaricia y el anhelo de poder; donde predomina los intereses particulares antes del bien común; esto aunado a la falta de un adecuado sistema de control interno, hacen que la corrupción se incremente es desmedro de los bienes y recursos del Estado y consecuentemente, en perjuicio de los que menos tienen.

Asimismo, concluye que su trabajo es un aporte para el control gubernamental, ya que a través de las discusiones y conclusiones, que arribó como resultado de la contrastación de hipótesis, determinó que la auditoría de cumplimiento incide favorablemente en la gestión del Centro Vacacional Huampaní. Aporte que se materializa con la formulación de las recomendaciones que a manera de sugerencias, destaca la importancia de la aplicación de las técnicas y procedimientos de la auditoría de cumplimiento, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones y actividades que desarrollan las instituciones en aras de lograr los objetivos y

metas institucionales, promoviendo y sobre todo la satisfacción de los usuarios y clientes de los servicios prestados.

**GAGO RIOS, Rosario Soraya (2013)**, presentó su tesis: “La implementación de auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de lima metropolitana”; para optar el Grado de Maestro en Contabilidad y Finanzas con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial, en la Universidad de San Martín de Porres; donde indicó que tuvo como objetivo: Determinar si la implementación de un área de auditoría interna influye en los resultados de la gestión financiera de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana.

Finalmente, concluyo que efectivamente la auditoría interna influye en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples en Lima Metropolitana a través de sus técnicas, procedimientos y todos sus mecanismos a fin de detectar los errores que se cometen y aplicar las medidas correctivas o preventivas para mejorar la situación actual de estas organizaciones.

**HUAMAN COILA, Wilfredo (2016)**, presentó su tesis titulado: “Los informes de auditoría, su eficacia en la implementación de recomendaciones y el proceso administrativo sancionador en la empresa regional de servicio público de electricidad - Electro Puno S.A.A., periodo 2011-2015”, para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional del Altiplano, quien señaló que fue desarrollada en base a la información contenida en el Sistema de Control Gubernamental – SCG e informes de auditoría emitidos por el Órgano de Control Institucional de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - Electro Puno S.A.A, los mismos que son de naturaleza administrativa y contienen Proceso Administrativo Sancionador respecto a los involucrados. Asimismo, se desarrolló en base a la labor realizada por el Órgano de Control Institucional de la Entidad, el

cumplimiento del PAC en referencia a los informes de auditoría emitidos y las recomendaciones derivadas de los mismos.

El análisis de la información y documentación se orientó, a determinar el nivel de eficacia del Órgano de Control Institucional en la elaboración y emisión de informes de auditoría, plasmados en el cumplimiento del Plan Anual de Control en respecto a los servicios de control posterior; así también a determinar el nivel de implementación de recomendaciones derivadas de informes de auditoría; y por ultimo a la determinación del nivel de efectividad del Proceso Administrativo Sancionador en la Entidad como resultado de la eficacia de los informes de auditoría emitidos por el Órgano de Control Institucional.

Es así que se evidencia como resultado de la investigación, el nivel bajo en cuanto a la eficacia de la labor realizada por el Órgano de Control Institucional en la elaboración y emisión de informes de auditoría, evidenciado el incumplimiento de plazos establecidos para la ejecución del Plan Anual de Control en determinados periodos; así también, se evidencio un nivel bajo en cuanto a la implementación de recomendaciones derivadas de informes de auditoría; y por último se evidencia el nivel bajo de efectividad del Proceso Administrativo Sancionador, esto a raíz de la aplicación de sanciones absurdas y la ausencia de sanción efectiva al involucrado.

## 2.3 Bases Teóricas

### 2.3.1 Origen del Problema

#### ➤ *Los Gobiernos regionales*<sup>1</sup>

Según la enciclopedia libre Wikipedia, los gobiernos regionales son los que se encargan de las instituciones públicas encargadas de la administración superior de cada una de las regiones y departamentos. Son consideradas personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos regionales del Perú se componen de dos órganos: un Consejo Regional y un Gobernador Regional (hasta antes de 2015 se usó el término de Presidente Regional).

Según el ordenamiento jurídico peruano, la gestión de los Gobiernos Regionales corresponde al gobierno a nivel regional. Este nivel de gobierno fue introducida en la legislación peruana con la puesta en vigencia de la Constitución del 79, pero inició su activación en la forma que en la actualidad lleva a partir de los años 2000, al modificarse la constitución para añadirla. En el proceso que se contempla en ella y en el orden jurídico peruano, todos los departamentos del país han de integrarse para conformar regiones mediante referéndum hasta que la totalidad del territorio se encuentre regionalizado, salvo la Provincia Constitucional del Callao y la Provincia de Lima, territorio último el cual cuenta con autonomía regional por ser la sede de la capital, Lima, por cuanto la Municipalidad tiene tanto funciones de Gobierno Regional como de Municipalidad Provincial.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley n.º 27867), las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de

---

1. [https://es.wikipedia.org/wiki/Gobiernos\\_Regionales\\_del\\_Perú](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobiernos_Regionales_del_Perú)



inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública.

Sin embargo, como es de conocimiento público, los gobiernos regionales tienen entre otros problemas la capacidad de ejecución del gasto, y ello repercute en que se vean obligados a revertir los dineros de sus presupuestos al Tesoro Público, debido a que no han logrado concluir importantes obras en evidente perjuicio de sus poblaciones.

Otro factor negativo, es que no se invierte en obras de gran envergadura, sino en pequeños proyectos cuya ejecución o avance, muchas veces, no llega ni al 10 por ciento.

Otro problema es que se aprueba obras de trascendencia y después se cambia a obras más pequeñas que buscan satisfacer de manera mayoritaria a grupos pequeños como la restauración de pistas o veredas o ampliaciones de avenidas con fines electoreros.

Aspecto que es corroborado según el diario La Gestión en su publicación del día 5 de enero de 2017, con el título: *“Sepa cuánto dejaron de invertir las regiones durante el 2016”*.

*“Con un alto déficit en infraestructura y una necesidad de mayor inversión pública, la ejecución presupuestaria de los gobiernos regionales deja más de 2,100 millones sin destinarse a proyectos de infraestructura previstas para el 2016.*

*Según Consulta Amigable del ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los gobiernos de Ancash, Tacna y Cajamarca tienen un avance en la ejecución de su presupuesto del 29%, 34% y 49%, respectivamente. Es decir que han empleado menos de la mitad de lo previsto para 2016. En promedio la ejecución de los gobiernos regionales llega a un 71% del total.*

(...)

| <b>Nivel de Ejecución de Presupuesto de Gobierno Regionales 2016</b> |
|--|
|--|

|  | <b>Regiones</b>      | <b>Avance presupuesto</b> |
|--|----------------------|---------------------------|
| •                                      | <i>Ancash</i>        | 28.90%                    |
| •                                      | <i>Tacna</i>         | 34.40%                    |
| •                                      | <i>Cajamarca</i>     | 49.40%                    |
| •                                      | <i>Piura</i>         | 56.80%                    |
| •                                      | <i>Loreto</i>        | 58.20%                    |
| •                                      | <i>Tumbes</i>        | 65.00%                    |
| •                                      | <i>Cusco</i>         | 67.10%                    |
| •                                      | <i>Apurímac</i>      | 68.60%                    |
| •                                      | <i>Junín</i>         | 72.60%                    |
| •                                      | <i>Puno</i>          | 73.50%                    |
| •                                      | <i>Ayacucho</i>      | 73.50%                    |
| •                                      | <i>Ucayali</i>       | 74.50%                    |
| •                                      | <i>Arequipa</i>      | 75.20%                    |
| •                                      | <i>Amazonas</i>      | 75.80%                    |
| •                                      | <i>Madre de Dios</i> | 77.50%                    |
| •                                      | <i>Callao</i>        | 77.50%                    |
| •                                      | <i>Ica</i>           | 77.80%                    |
| •                                      | <i>Lambayeque</i>    | 80.80%                    |
| •                                      | <i>La Libertad</i>   | 80.80%                    |
| •                                      | <i>Moquegua</i>      | 81.10%                    |
| •                                      | <i>Huancavelica</i>  | 82.60%                    |
| •                                      | <i>San Martín</i>    | 84.00%                    |
| •                                      | <i>Pasco</i>         | 84.40%                    |
| •                                      | <i>Lima</i>          | 84.60%                    |
| •                                      | <i>Huánuco</i>       | 89.90%                    |
| <i>Fuente: Consulta Amigable - MEF</i> |                      |                           |

En la consulta realizada hasta el 04 de enero al portal Consulta Amigable, hay siete gobiernos regionales con recursos que superan los S/ 100 millones sin ejecutarse, y en el caso de Cusco sobrepasa los S/ 208 millones, siendo esta última la segunda región con mayor presupuesto para inversión (equivalente a S/ 632.5 millones).

*(...) Recursos disponibles para inversiones*

| <b>Región</b>                  |                      | <b>Monto de presupuesto de Inversión no ejecutado</b> |             |
|--------------------------------|----------------------|---|-------------|
| ●                              | <i>Cusco</i>         | S/.   | 208,088,054 |
| ●                              | <i>Piura</i>         | S/.   | 160,774,729 |
| ●                              | <i>Cajamarca</i>     | S/.   | 155,075,975 |
| ●                              | <i>Ancash</i>        | S/.   | 146,987,200 |
| ●                              | <i>Arequipa</i>      | S/.   | 140,760,799 |
| ●                              | <i>La Libertad</i>   | S/.   | 128,375,397 |
| ●                              | <i>Junín</i>         | S/.   | 114,708,320 |
| ●                              | <i>Ayacucho</i>      | S/.   | 97,368,166  |
| ●                              | <i>Loreto</i>        | S/.   | 94,316,640  |
| ●                              | <i>Tacna</i>         | S/.   | 91,570,793  |
| ●                              | <i>Ucayali</i>       | S/.   | 86,114,686  |
| ●                              | <i>San Martín</i>    | S/.   | 82,025,801  |
| ●                              | <i>Apurímac</i>      | S/.   | 71,992,302  |
| ●                              | <i>Callao</i>        | S/.   | 68,028,401  |
| ●                              | <i>Lambayeque</i>    | S/.   | 65,948,788  |
| ●                              | <i>Puno</i>          | S/.   | 60,041,929  |
| ●                              | <i>Amazonas</i>      | S/.   | 58,313,779  |
| ●                              | <i>Pasco</i>         | S/.   | 45,535,584  |
| ●                              | <i>Moquegua</i>      | S/.   | 43,577,221  |
| ●                              | <i>Huancavelica</i>  | S/.   | 34,761,235  |
| ●                              | <i>Tumbes</i>        | S/.   | 34,417,345  |
| ●                              | <i>Madre de Dios</i> | S/.   | 31,948,026  |
| ●                              | <i>Lima</i>          | S/.   | 30,351,071  |
| ●                              | <i>Ica</i>           | S/.   | 28,490,738  |
| ●                              | <i>Huánuco</i>       | S/.   | 22,376,684  |
| Fuente: Consulta Amigable: MEF |                      |   |             |

*Cabe indicar que algunas regiones solicitaron ampliación en su presupuesto, sobre el presupuesto inicial asignado, elevando el monto en S/ 4,255 millones, es decir a las regiones se les subió los recursos de S/3,354 millones a S/7,609 millones, pero más de s/2,100 no lo gastaron.*

*En el análisis realizado (...) al portal Consulta Amigable, se observa que las regiones que más recursos solicitaron fueron: La Libertad, Junín y San Martín. Un caso paradójico es el que ocurre en*

*Cajamarca, que se ubica en el puesto 6 que haber solicitado más presupuesto (con S/. 237 millones adicionales), pero también se localiza entre las tres primeras regiones que solo ha ejecutado el 49% de lo asignado (faltando S/ 155 millones).*

*De otro lado, es importante destacar que las regiones con mayor ejecución de su presupuesto son: Huánuco, Lima, Pasco, San Martín y Huancavelica. Asimismo, conozca cual es el monto asignado a cada región y cuanto representa del total.*

(...) Presupuesto de inversión por regiones

| <b>Regiones</b>                |               | <b>Presupuesto 2016</b> |             | <b>% de Presupuesto a Regiones</b> |
|--------------------------------|---------------|-------------------------|-------------|------------------------------------|
| ●                              | La Libertad   | S/.                     | 668,665,921 | 8.8%                               |
| ●                              | Cusco         | S/.                     | 632,474,491 | 8.3%                               |
| ●                              | Arequipa      | S/.                     | 567,981,002 | 7.5%                               |
| ●                              | San Martín    | S/.                     | 513,464,933 | 6.7%                               |
| ●                              | Junín         | S/.                     | 419,021,898 | 5.5%                               |
| ●                              | Piura         | S/.                     | 372,211,536 | 4.9%                               |
| ●                              | Ayacucho      | S/.                     | 367,847,580 | 4.8%                               |
| ●                              | Lambayeque    | S/.                     | 342,644,343 | 4.5%                               |
| ●                              | Ucayali       | S/.                     | 338,007,093 | 4.4%                               |
| ●                              | Cajamarca     | S/.                     | 306,204,250 | 4.0%                               |
| ●                              | Callao        | S/.                     | 302,837,728 | 4.0%                               |
| ●                              | Pasco         | S/.                     | 291,680,761 | 3.8%                               |
| ●                              | Amazonas      | S/.                     | 240,859,631 | 3.2%                               |
| ●                              | Moquegua      | S/.                     | 230,390,413 | 3.0%                               |
| ●                              | Apurímac      | S/.                     | 229,114,720 | 3.0%                               |
| ●                              | Puno          | S/.                     | 226,346,849 | 3.0%                               |
| ●                              | Loreto        | S/.                     | 225,728,762 | 3.0%                               |
| ●                              | Huánuco       | S/.                     | 222,468,813 | 2.9%                               |
| ●                              | Ancash        | S/.                     | 206,609,319 | 2.7%                               |
| ●                              | Huancavelica  | S/.                     | 199,730,445 | 2.6%                               |
| ●                              | Lima          | S/.                     | 196,589,101 | 2.6%                               |
| ●                              | Madre de Dios | S/.                     | 142,178,363 | 1.9%                               |
| ●                              | Tacna         | S/.                     | 139,574,089 | 1.8%                               |
| ●                              | Ica           | S/.                     | 128,624,442 | 1.7%                               |
| ●                              | Tumbes        | S/.                     | 98,414,251  | 1.3%                               |
| Fuente: Consulta Amigable: MEF |               |                         |             |                                    |

### ➤ **Gobierno regional Ancash<sup>2</sup>**

El Gobierno Regional de Ancash es el órgano con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que tiene a su cargo la administración superior del departamento de Ancash, Perú, y cuyo finalidad es el desarrollo social, cultural y económico. Tiene su sede en la capital regional, la ciudad de Huaraz. Fue creada el 1 de enero de 2003.

Está constituido por el Gobernador regional y el consejo regional. Actualmente se encuentra al frente de la gobernación el señor Luis Gamarra Alor, a raíz de la destitución de dos gobernadores que le antecedieron; lamentablemente por actos de corrupción que motivaron la suspensión y encarcelamiento de su autoridad, siendo reemplazado por el vicegobernador quien fue acusado del delito contra la administración pública, por falsificación de documentos y condenado a prisión.

### **2.3.2 Evolución del Problema**

Los problemas en los gobiernos regionales persisten, como es el caso del gobierno regional Ancash, entidad que al 31 de marzo de 2017 tenía un presupuesto destinado para la ejecución de proyectos de inversión pública de S/ 189 millones, de los cuales ha ejecutado el 4% (S/ 7 millones) de lo programado, siendo la última posición en el ranking de ejecución acumulada y el monto por ejecutar es S/ 182 millones, como se detalla la ejecución de inversión pública por unidades ejecutoras, en el cuadro n.º 1

---

2. [https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_Regional\\_de\\_Ancash](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_Regional_de_Ancash)

**Cuadro 1****Desempeño General por Ejecutora – Región Ancash**

| Unidad Ejecutora  | PIM        | DEV      | Avance    | Saldo      |
|---|------------|----------|-----------|------------|
| Región Ancash - Sede Central                                  | 158        | 2        | 1%        | 156        |
| Región Ancash - Proyecto Especial Chinecas                    | 19         | 3        | 15%       | 16         |
| Región Ancash - Sub Región Pacífico                           | 12         | 3        | 23%       | 9          |
| Región Ancash - Educación Ancash                              | 0          | 0        | 0%        | 0          |
| <b>GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH</b>                            | <b>189</b> | <b>7</b> | <b>4%</b> | <b>182</b> |
| En millones de soles  |            |          |           |            |
| Fuente: Consulta Amigable SIAF - MEF. Al 31 de marzo del 2017 |            |          |           |            |

Del cuadro precedente se aprecia que el presupuesto de la región Ancash se concentra principalmente en la UE Región Ancash – Sede Central. De un total asignado de S/ 158 millones, hacia fines de marzo sólo alcanzaron un grado de avance de 1%.

Según el Informe de Seguimiento y Gestión a la Inversión Pública, emitido por la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas – Viceministerio de Economía, al 31 de marzo de 2017, los problemas que afectan la inversión pública, son:

- Demoras en revisión de expedientes técnicos, en presentación de facturas por parte de contratistas.
- Retrasos en transferencias de recursos a unidades ejecutoras.
- Firma de adendas.
- Caso de corrupción que dificultan/demoran/paralizan la ejecución de las obras

Lo expuesto demuestra que los problemas continúan siendo los mismos que lo mencionados en el origen del problema. Al respecto, cabe señalar que para superar las causas de los problemas es necesaria la intervención del Sistema Nacional de Control, quien establece recomendaciones con la finalidad que la entidad mejore su gestión.

En tal sentido, es de señalar que cuando culminaba la gestión del señor Fuad Khoury Zarzar, en su condición de Contralor General de la República, se presentó ante el Congreso de la República en el mes de mayo de 2016, para exponer su informe de gestión – periodo enero 2009 a marzo 2016; donde señaló que la Contraloría General a nivel de gobierno regional emitió seis mil ciento treinta y siete (6 137) informes de auditoría, donde se implantaron la cantidad de veintiún mil novecientos ochenta y ocho (21 988) recomendaciones de mejora de gestión.

Del total de dichas recomendaciones se tiene que el gobierno regional de Cusco tuvo la mayor cantidad siendo ésta 1 609; seguido por las regiones de **Ancash** y Piura que tuvieron la cantidad de 1 549; La Libertad 1 438; Arequipa 1 273; Ayacucho 1 113; Lima 1 004; San Martín 1 071; como se expone en el cuadro n.º 2.

**Cuadro 2**

| <b>Recomendaciones Implantadas</b>          |                    |                 |                          |                   |                 |
|---|--------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|
| <b>Recomendaciones de Mejora de Gestión</b> |                    |                 |                          |                   |                 |
| <b>Gobierno Regional</b>                    |                    | <b>Cantidad</b> | <b>Gobierno Regional</b> |                   | <b>Cantidad</b> |
| 1   | Amazonas           | 470             | 13                       | Lambayeque        | 685             |
| 2   | <b>Ancash</b>      | <b>1 549</b>    | 14                       | <b>Lima</b>       | <b>1 004</b>    |
| 3   | Apurímac           | 460             | 15                       | Loreto            | 816             |
| 4   | <b>Arequipa</b>    | <b>1 273</b>    | 16                       | Madre de Dios     | 474             |
| 5   | <b>Ayacucho</b>    | <b>1 113</b>    | 17                       | Moquegua          | 639             |
| 6   | Cajamarca          | 814             | 18                       | P.C. del Callao   | 792             |
| 7   | <b>Cusco</b>       | <b>1 609</b>    | 19                       | Pasco             | 584             |
| 8   | Huancavelica       | 690             | 20                       | <b>Piura</b>      | <b>1 549</b>    |
| 9   | Huánuco            | 761             | 21                       | Puno              | 752             |
| 10  | Ica                | 587             | 22                       | <b>San Martín</b> | <b>1 071</b>    |
| 11  | Junín              | 747             | 23                       | Tacna             | 910             |
| 12  | <b>La Libertad</b> | <b>1 438</b>    | 24                       | Tumbes            | 594             |
|   |                    |                 | 25                       | Ucayali           | 607             |

Fuente: Sistema de Control Gubernamental (2016)

Asimismo, informó que los organismos del Sistema Nacional de Control (Contraloría General, SOAs y los OCI's), determinó la cantidad de 54 746, entre los tres tipos de responsabilidades, como se aprecia a continuación:

**Cuadro 3**  
**Determinación de Responsabilidades**

| n.º          | Gobierno Regional   | RESPONSABILIDADES |              |               | Total         |
|--------------|---------------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
|              |                     | Penal             | Civil        | Adm.          |               |
| 1            | Amazonas            | 164               | 137          | 1 194         | 1 495         |
| 2            | <b>Ancash</b>       | <b>620</b>        | <b>165</b>   | <b>3 411</b>  | <b>4 196</b>  |
| 3            | Apurímac            | 144               | 44           | 728           | 916           |
| 4            | Arequipa            | 2 191             | 75           | 2 314         | 4 580         |
| 5            | Ayacucho            | 208               | 175          | 2 315         | 2 698         |
| 6            | Cajamarca           | 691               | 129          | 1 950         | 2 770         |
| 7            | Cusco               | 301               | 125          | 2 865         | 3 291         |
| 8            | Huancavelica        | 241               | 216          | 1 526         | 1 983         |
| 9            | Huánuco             | 365               | 145          | 1 540         | 2 050         |
| 10           | Ica                 | 46                | 99           | 1 222         | 1 367         |
| 11           | Junín               | 143               | 131          | 1 640         | 1 914         |
| 12           | La Libertad         | 196               | 175          | 2 180         | 2 551         |
| 13           | Lambayeque          | 312               | 66           | 1 345         | 1 723         |
| 14           | Lima                | 132               | 127          | 1 600         | 1 859         |
| 15           | Loreto              | 763               | 174          | 1 357         | 2 294         |
| 16           | Madre de Dios       | 148               | 37           | 1 092         | 1 277         |
| 17           | Moquegua            | 93                | 99           | 1 375         | 1 567         |
| 18           | Prov. Const. Callao | 274               | 110          | 1 111         | 1 495         |
| 19           | Pasco               | 148               | 171          | 1 260         | 1 579         |
| 20           | Piura               | 387               | 365          | 2 418         | 3 170         |
| 21           | Puno                | 265               | 55           | 2 386         | 2 706         |
| 22           | San Martín          | 156               | 122          | 1 941         | 2 219         |
| 23           | Tacna               | 146               | 242          | 1 271         | 1 659         |
| 24           | Tumbes              | 335               | 221          | 1 036         | 1 592         |
| 25           | Ucayali             | 341               | 184          | 1 270         | 1 795         |
| <b>TOTAL</b> |                     | <b>8 810</b>      | <b>3 589</b> | <b>42 347</b> | <b>54 746</b> |

Fuente: Sistema de Control Gubernamental (2016)

Respecto al gobierno regional Ancash, se tiene como responsabilidades de tipo penal la cantidad de seis cientos veinte (620) y de tipo civil ciento sesenta y cinco (165). La aplicación de dichas responsabilidades corresponde a los Procuradores Públicos conforme lo establece el artículo 47º de la Constitución Política del Perú, donde dispone que la defensa de los intereses del Estado esté a cargo de ellos; siendo **recomendaciones sancionadoras** que **deben ser implementadas** vía la demanda en forma oportuna.



Sin embargo, según la prensa escrita y hablada, la procuraduría Pública del Gobierno Regional Ancash, por no presentar ningún medio impugnatorio de apelación dentro de los plazos de ley o hacerles seguimiento a los procesos viene perdiendo los procesos judiciales; aspecto que fue desarrollado con mayor detalle en el numeral 4.3 “Presentación de resultados”.

### **2.3.3 Situación del Problema**

En relación a la cantidad de las recomendaciones implantadas por el Sistema Nacional de Control al Gobierno Regional Ancash, cabe señalar que éstas se encuentran dirigidas a las diferentes unidades ejecutoras que conforman entre ellas los 37 sectores de dicho gobierno, teniendo como pilares las Direcciones regionales de: Salud, Educación, Agricultura, Transporte, Energía y Minas, Producción, Trabajo y Promoción del Empleo, Vivienda Construcción y Saneamiento, y, Comercio Exterior y turismo; así como, el Proyecto Especial Chincas y la Subregión Pacífico; entre otros.

Dichas recomendaciones tienen la finalidad de superar los problemas y direccionar a las entidades regionales a la mejora continua de sus servicios, como la buena administración de los recursos. Al respecto, el titular de la entidad dispone su implementación en mérito a la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD “Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su Publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad”, aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016CG de 4 de mayo de 2016, la cual señala en su numeral 6.2:

*La implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría, se desarrolla de manera permanente y continua, a través de acciones concretas dispuestas por el Titular de la entidad y los funcionarios designados con la finalidad de implementar en forma oportuna y efectiva las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de*

*los servicios de control posterior que emiten los órganos conformantes del Sistema.*

De otro lado, cabe comentar que la implementación de las recomendaciones de auditoría, coadyuva a mejorar la gestión de la entidad, por cuanto, se podrán corregir las deficiencias identificadas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos institucionales.

Sin embargo, existen una cantidad significativa de recomendaciones que se encuentran como pendiente y en proceso de los informes emitidos; los mismos que no son implementadas adecuadamente, conllevando a que no se mejore la gestión y se logre los objetivos; por cuanto no son superados los problemas; como se muestra en los cuadros n.º 4 y 5.

#### **Cuadro 4**

##### **Situación de las recomendaciones al 31 de diciembre de 2016**

| <b>Estado</b> |            |       | Informes pendientes por implementar |
|---------------|------------|-------|-------------------------------------|
| En Proceso    | Pendientes | Total |                                     |
| 487           | 168        | 655   | 82                                  |

Fuente: Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al 31 de diciembre de 2016 (2017)

#### **Cuadro 5**

##### **Situación de los informes de auditoría**

| <b>Informes pendientes por implementar</b> |            |                        |       |
|--|------------|------------------------|-------|
| Administrativo                             | Especiales | Largos Administrativos | Total |
| 64   | 14         | 4                      | 82    |

Fuente: Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al 31 de diciembre de 2016 (2017)

Asimismo, según la fuente antes señalada, respecto a las acciones judiciales existen catorce (14) recomendaciones como pendientes y catorce (14) en proceso, de otro lado, el OCI tiene limitaciones como: la demora y renuencia en la entrega de información solicitada a las diferentes gerencias; así como, la remisión de información inadecuada a lo solicitado; cambio de funcionarios que motiva no cumplir con el

anexo n.º 01 de la directiva: Plan de acción para la implementación de recomendaciones del Informe de Auditoría.

### **2.3.4 Variable independiente: Resultados de auditoría de cumplimiento**

**2.3.4.1 El control gubernamental.** Según el artículo 6º de la Ley n.º 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

**El control interno**<sup>3</sup>; comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correctamente y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Asimismo, la norma señala que el control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las

<sup>3</sup> Artículo 7º de la ley n.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”.

actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Del mismo modo sobre el control interno posterior, señala que es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

De otro lado, dicha norma señala que es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

***El control externo***<sup>4</sup>; Según la Ley, el control externo se entiende como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

---

<sup>4</sup> Artículo 8° de la ley n.° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”.

Asimismo, la norma señala que en concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo y simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Del mismo modo, la norma indica que para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

**2.3.4.2 Los servicios de control.** De conformidad con las Normas Generales de Control Gubernamental – NGCG, aprobada mediante Resolución de Contraloría n.º 273-2014-CG de 12 de mayo de 2014, los servicios de control constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde a los órganos del Sistema.

Asimismo, indica la normativa que los servicios de control son prestados por la Contraloría y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son

designadas y contratadas conforme a la normativa sobre la materia.

**2.3.4.3 Tipos de servicios de control<sup>5</sup>.** Según las normas generales, los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

- a) Servicios de control previo.
- b) Servicios de control simultáneo.
- c) Servicios de control posterior.

El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos.

Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

**2.3.4.4 Modalidades de Control Simultáneo;** según la Directiva n.º 017-2016-CG/DPROCAL “Control Simultáneo”, aprobadas con Resolución de Contraloría n.º 432-2016-CG de 3 de octubre de 2016, el ejercicio del control simultáneo se realiza a través de las modalidades siguientes:

---

<sup>5</sup> Numeral 1.17 de las Normas Generales de Control Gubernamental, aprobada con Resolución de Contraloría n.º 273-2014-CG de 12 de mayo de 2014.

- **La Acción simultánea**, es una modalidad del servicio de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, así como verificar y revisar documental y físicamente que se realice conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales.
- **La Orientación de oficio**, es una modalidad del servicio de control simultáneo que ejerce la Contraloría o el OCI, cuando toma conocimiento de la presencia de situaciones que puedan conllevar a la entidad a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos en el desarrollo de una o más actividades de un proceso en curso, de los cuales se puede tomar conocimiento a través de la misma entidad u otras fuentes. Su desarrollo no se encuentra sujeto a plazos.
- **La Visita de Control**, es una modalidad del servicio de control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos relacionados a la recepción por parte de la entidad de bienes y presentación de servicios en general, o los que ejecuta la entidad en los que por disposición legal requiera la presencia de los órganos del Sistema o los referidos al estado y mantenimiento de la infraestructura pública, con el propósito de constatar que estos se realicen conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales.
- **Visita Preventiva**, es una modalidad del servicio de control simultáneo que consiste en verificar una o más actividades vinculadas a la prestación de servicios públicos, así como los servicios al ciudadano, que las entidades tienen a su cargo en el marco de sus

competencias funcionales, con el propósito de comprobar que la prestación se realice conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales.

**2.3.4.5 Operativo de control simultáneo.** Según el numeral 7.2 de la directiva n.º 017-2016-CG/DPROCAL, aprobada con Resolución de Contraloría n.º 432-2016-CG, el operativo de control simultáneo es el conjunto de servicios de control simultáneo bajo una misma modalidad, que se desarrollan de manera paralela y estandarizada, con un objetivo común y a un grupo de entidades sujetas al ámbito del Sistema determinadas por la Contraloría.

Asimismo, indica la normativa que los operativos de control simultáneo se encuentran a cargo de la Contraloría, y son desarrollados por dicho órgano de control y por los OCI, en el marco de las disposiciones de la directiva y de las específicas que establece la Contraloría según la modalidad de control simultáneo que ejecute a través de operativos.

**2.3.4.6 Servicios de control posterior.** De conformidad con el numeral 7.2 de las Normas Generales de Control Gubernamental, los servicios de control posterior son realizados por los órganos del Sistema y se desarrollan de conformidad con la normativa técnica que emite la Contraloría en concordancia con dichas Normas Generales, con el propósito de regular y estandarizar su proceso, etapas, características y responsabilidades, así como asegurar la uniformidad, efectividad y calidad del trabajo por parte del personal del Sistema y de los expertos que se haya contratado.



Las Normas Generales señalan que los servicios de control posterior pueden ser:

- **Auditoría financiera**, es el examen a los estados financieros de las entidades, que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera.

Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros; constituyéndose igualmente en una herramienta para la rendición de cuentas y de evaluación del sector público para la realización de la auditoría a la Cuenta General de la República.

La auditoría financiera incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.

- **Auditoría de desempeño**, es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas.

Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.

- **Auditoría de cumplimiento**, es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado.

Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

De acuerdo al numeral 1.18 de las normas generales de control gubernamental, el desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos.

Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la CGR en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de

cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

**2.3.4.7 Definición de Auditoría de Cumplimiento.** Según la directiva n.º 007-2014-CG/GCSII - Manual de Auditoría de Cumplimiento, aprobada mediante Resolución de Contraloría n.º 473-2014-CG de 23 de octubre de 2014, la auditoría de cumplimiento, es un examen objetivo, técnico y profesional de las operaciones, procesos y actividades financieras, presupuestales y administrativas, que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado.

La auditoría de cumplimiento se origina como resultado del proceso de planeamiento desarrollado conforme a las disposiciones establecidas por la Contraloría, el mismo que señala las entidades y materias a ser examinadas con base al análisis de riesgo y prioridades derivadas; las denuncias, pedidos de las entidades, servicio de control efectuados, seguimiento de medidas correctivas, entre otros.

**Objetivos de la auditoría de cumplimiento.** La misma norma antes señalada indica que la auditoría de cumplimiento comprende los objetivos siguientes:

- Determinar la conformidad en la aplicación de la normativa, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en la materia a examinar de la entidad sujeta a control.

- Determinar el nivel de confiabilidad de los controles internos implementados por la entidad en los procesos, sistemas administrativos y de gestión, vinculados a la materia a examinar.

***Alcance de la auditoría de cumplimiento.*** Comprende la revisión y evaluación de una muestra selectiva de las operaciones, procesos y actividades de la entidad, así como de los actos y resultados de la gestión pública, respecto a la captación, uso y destino de los recursos y bienes públicos, por un periodo determinado y en cumplimiento a la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas.

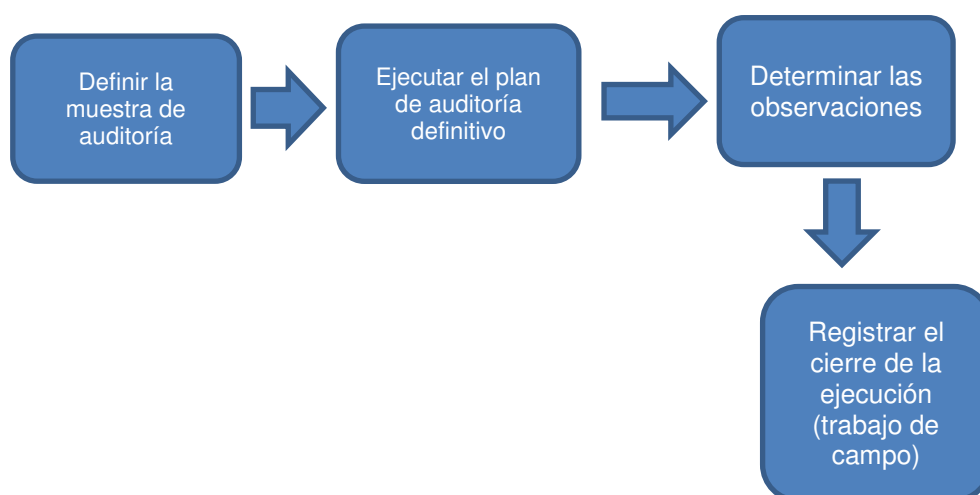
Es de aplicación obligatoria para el personal de las unidades orgánicas de la Contraloría y de los OCI, de acuerdo con su competencia funcional y que presten servicio bajo cualquier modalidad contractual, y que tengan participación en el desarrollo de la auditoría de cumplimiento.

***Etapas de la auditoría de cumplimiento.*** La auditoría de cumplimiento comprende las etapas de **planificación, ejecución y elaboración de informe**, las cuales son realizadas por la comisión auditora.

***Planificación.*** Consiste en las actividades siguientes: Acreditación e instalación de la comisión auditora en la entidad sujeta a control, aplicación de técnicas de auditoría para el conocimiento y comprensión de la entidad, su entorno y materia a examinar, con base en la información contenida en la carpeta de servicio; así como, la **aprobación del plan de auditoría definitivo.**

**Ejecución.** Con la aprobación del plan de auditoría definitivo se inicia la etapa de ejecución de la auditoría de cumplimiento, que comprende la selección de la muestra de ser el caso; la ejecución del programa de auditoría con el fin de obtener y valorar evidencias sobre el cumplimiento normativo, disposiciones internas y estipulaciones contractuales establecidas; así como, determinar las observaciones y registrar el cierre de la ejecución de la auditoría.

**Cuadro 6.**  
**Etapa de Ejecución**



*Fuente.* Manual de auditoría de cumplimiento

**Elaboración del informe de auditoría<sup>6</sup>.** La comisión auditora de la Contraloría General u OCI respectivo, debe elaborar un informe por escrito, en el que se incluyan las deficiencias de control interno, observaciones derivadas de las desviaciones de cumplimiento, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad.

<sup>6</sup> Según la directiva n.º 007-2014-CG/GCSII "Auditoría de cumplimiento" y "Manual de Auditoría de Cumplimiento" aprobada mediante Resolución de Contraloría General de la República n.º 473-2014-CG de 22 de octubre de 2014.

En la formulación de las observaciones, la comisión auditora debe relatar en forma ordenada y objetiva los hechos debidamente evidenciados con indicación de los atributos: condición, criterio, efecto y causa; incluyendo el señalamiento de presunta responsabilidad administrativa funcional, penal o civil e identificando a las personas comprendidas en los hechos, considerando las pautas del deber incumplido, la reserva, la presunción de licitud y la relación causal.

Asimismo, debe contener recomendaciones que constituyan medidas específicas, claras y posibles que se alcanzan a la administración de la entidad, para la superación de las causas de las deficiencias de control interno y las observaciones evidenciadas durante la auditoría. Estarán dirigidas para su adopción, al titular de la entidad o en su caso a los funcionarios que tengan competencia para disponer su aplicación.

En el caso de observaciones con señalamiento de presuntas responsabilidades administrativas funcionales de los hechos revelados en el informe, que no se encuentren sujetos a la potestad sancionadora de la Contraloría, se recomienda al titular de la entidad auditada disponga su procesamiento y la aplicación de las sanciones correspondientes, conforme al marco legal aplicable.

Caso contrario, se incluye una recomendación para su procesamiento por el órgano respectivo, debiendo señalarse expresamente la competencia legal exclusiva que al respecto concierne al citado órgano y el impedimento subsecuente de la entidad para disponer el deslinde de responsabilidad por los mismos hechos, lo que

deberá ser puesto en conocimiento del titular de la entidad auditada.

Asimismo, respecto de las observaciones en las cuales se haya señalado presunta responsabilidad civil o penal, se debe consignar una recomendación para que se interponga la acción legal respectiva, por parte de la Procuraduría Pública correspondiente o de los órganos que ejerzan la representación legal para la defensa judicial de los intereses del Estado. La recomendación debe estar dirigida a los funcionarios que, en razón de su cargo o función, son los responsables de la correspondiente autorización e implementación para su ejecución.

Cuando exista presunta responsabilidad penal, el abogado de la comisión auditora elabora y suscribe la fundamentación jurídica respecto al señalamiento de la presunta responsabilidad penal, donde desarrolla los elementos objetivos y subjetivos que conforman la tipificación del delito, la que será previamente coordinada con Procuraduría Pública y remitida a través del nivel gerencial correspondiente para el trámite respectivo; para el caso del OCI, el abogado de la comisión auditora coordina con la unidad competente, el resultado de la fundamentación jurídica para el inicio de las acciones legales correspondientes. Asimismo, para ambos casos, la fundamentación jurídica debe incluirse en la documentación de auditoría.

***Estructura del informe de auditoría.*** El informe de auditoría de cumplimiento debe presentar la estructura siguiente:

**I. Antecedentes.** Comprende la información general concerniente a la auditoría y a la entidad examinada, desarrollando los aspectos siguientes:

1. **Origen**
2. **Objetivos**
3. **Materia examinada y Alcance**
4. **Antecedentes y Base Legal de la Entidad**
5. **Comunicación de las Desviaciones de Cumplimiento**
6. **Aspectos Relevantes de la Auditoría**

**II. Deficiencias de control interno.** se detalla la estructura que debe contener la exposición de las deficiencias de control interno identificadas:

1. **Introducción.**
2. **Elementos de la deficiencia de control interno**
  - a) **Condición.** Falta de efectividad de los mecanismos de control implementados por la gestión, para prevenir, detectar o corregir oportunamente el incumplimiento de la normativa específica sobre la materia a examinar.
  - b) **Criterio.** Se hace alusión a las normas de control interno establecidas por la Contraloría.
  - c) **Efecto.** Riesgo potencial de que la entidad no cumpla con los objetivos de legalidad de la materia a examinar.
  - d) **Causa.** Es la razón o motivo que dio lugar a la deficiencia de control interno detectado.

**III. Observaciones.** Las observaciones, para su mejor comprensión, se presentan de manera ordenada, sistemática, lógica y numerada correlativamente,



evitando el uso de calificativos innecesarios y describiendo sus elementos o atributos característicos. Dicha presentación considera en su desarrollo expositivo los aspectos esenciales siguientes:

- 1) **Sumilla.** Es el título o encabezamiento que identifica el asunto materia de la observación, considerando la condición y el efecto.
- 2) **Presentación del hecho.** Breve desarrollo de la sumilla, relatando en forma ordenada y objetiva los hechos advertidos con indicación de los atributos de la observación.
- 3) **Elementos de la observación.** Son los atributos propios de toda observación, los cuales deben ser desarrollados en forma objetiva y consistentemente, teniendo en consideración lo siguiente:

**Condición:** Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación debe ser evidenciado.

**Criterio:** Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.

**Efecto:** Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte las acciones correctivas requeridas.

**Causa:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la comisión auditora y es necesaria para la formulación de una

recomendación que prevenga o corrija la recurrencia de la condición.

- 4) Comentarios de las Personas Comprendidas en los Hechos.** Son las respuestas brindadas a la comunicación de las desviaciones de cumplimiento, por el personal comprendido en la observación, las mismas que han sido evaluadas y expresan la opinión respecto de ellos, remitiendo su desarrollo a un apéndice del informe.

De no haberse dado respuesta a la comunicación de las desviaciones de cumplimiento o de haber sido esta extemporánea, dicha circunstancia será expuesta en el informe de modo referencial.

- 5) Evaluación de los Comentarios de las personas Comprendidas en los Hechos.** Es el resultado del análisis y evaluación efectuado a los comentarios y documentación presentada por las personas comprendidas en los hechos, respecto de las desviaciones comunicadas.

- 6) Señalamiento del Tipo de Presuntas Responsabilidades.** Al término de cada evaluación de los comentarios presentados por las personas comprendidas en los hechos, se debe incluir el señalamiento de presunta responsabilidad administrativa funcional, penal o civil, que se deriven de los hechos revelados en la observación, teniendo en cuenta la identificación del deber incumplido, la reserva, la presunción de licitud y relación causal.

Para el análisis del señalamiento del tipo de presunta responsabilidad, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Para la responsabilidad administrativa funcional, se requiere establecer el comportamiento que transgrede los deberes del servidor o funcionario público y su relación causal con el efecto observado.
- Para la responsabilidad civil, se requiere establecer que el daño económico haya sido ocasionado por el incumplimiento de sus funciones del servidor o funcionario público, por su acción u omisión.
- Para la responsabilidad penal, se requiere establecer el comportamiento que transgrede los deberes del servidor o funcionario público y su relación causal con los elementos objetivos y subjetivos que conforman la tipificación del delito.

Este análisis debe desarrollarse por cada observación, utilizando las estructuras tipo del Sistema CBR, además debe incluirse en la documentación de auditoría.

**IV. Conclusiones.** En este rubro la comisión auditora debe expresar las conclusiones del informe de auditoría, entendiéndose como tales a los juicios del auditor de carácter profesional a los que arriba como producto de las observaciones determinadas.

**V. Recomendaciones.** Las recomendaciones constituyen las medidas específicas y posibles orientadas a promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante la auditoría, y se formulan con orientación constructiva a efectos que la administración de la entidad, mediante la implementación de medidas correctivas, propicie el mejoramiento de la gestión y la eficacia operativa de los controles internos de la entidad y el desempeño de los funcionarios y servidores públicos a su servicio, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales; aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y de costo proporcional a los beneficios esperados.

**VI. Apéndices.** A fin de lograr el máximo de concisión y claridad en el informe, se incluye como apéndices, aquella documentación que sustenta los hechos o situaciones deficientes detectadas descritas en el informe.

**Firma.** El informe una vez efectuado el control de calidad correspondiente, debe ser firmado por el jefe y supervisor de la comisión auditora y el nivel gerencial competente de la Contraloría. En el caso del OCI, debe ser suscrito por el jefe y supervisor de la comisión auditora y el jefe del respectivo órgano.

De acuerdo al contenido y naturaleza del informe, también debe ser firmado por el integrante de la comisión (abogado, ingeniero u otra especialidad relacionada) o experto participante en la auditoría de cumplimiento.

Asimismo, el informe debe consignar la fecha de aprobación.

**Resumen Ejecutivo.** Adicionalmente al informe de auditoría, debe emitirse un resumen ejecutivo de contenido breve y preciso, que exponga la síntesis de las observaciones, y las recomendaciones derivadas de estas. Dicho resumen no debe revelar información que pudiera causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte y obstaculice las acciones de este último.

En concordancia con el principio de publicidad regulado por el literal p) del artículo 9° de la Ley n.º 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, el resumen ejecutivo se publica en el portal web de la Contraloría. Esta disposición de publicidad no es aplicable a los OCI.

La unidad orgánica a cargo de la auditoría, en un plazo no mayor de dos (2) días de recibido el cargo de recepción del informe de auditoría por la entidad remite un ejemplar del resumen ejecutivo a la Secretaría General, quien autoriza su publicación en el portal institucional.

**2.3.4.8 Recomendaciones de auditoría.** Antes de todo es importante saber que la palabra “Recomendación” proviene del latín, de “recommendatio”<sup>7</sup>, y que es la suma de los siguientes componentes:

---

7. Julián Pérez Porto y María Merino, Publicado: 2014. Actualizado: 2016. Definición de recomendación(<http://definicion.de/recomendacion/>)

- El prefijo “re-”, que se emplea para indicar reiteración.
- La partícula “con”, que significa “con” o “junto”
- El verbo “mandare”, que se puede traducir como “encargar” o “confiar”.
- El sufijo “-ción”, que existe una “acción y efecto”.

En tal sentido, la recomendación es la acción y la consecuencia de recomendar (sugerir algo, brindar un consejo). Una recomendación, por lo tanto, puede tratarse de una sugerencia referida a una cierta cuestión.

Por lo anteriormente expuesto, cabe señalar que, durante el mes de noviembre de 2016, la Contraloría General de la República alertó a las autoridades, a impulsar acciones de prevención frente a posibles inundaciones y huaicos, y evitar pérdidas económicas, los cuales en ese momento representaban un riesgo latente para la población, ante la inminente temporada de lluvias.

Señalaba que los alcaldes distritales, provinciales y gobernador regional, tenían la responsabilidad de evaluar, coordinar y proponer acciones que permitan mitigar posibles desastres naturales y la lamentable pérdida de vidas humanas o afectar las actividades económicas.

Entre ellas, recomendaba realizar las labores de limpieza de los cauces de ríos, quebradas y drenes ante posibles embalses. También reforzar las defensas ribereñas y la construcción de muros de contención, para evitar inundaciones o la erosión de predios; así como, proteger las vías de transporte.

Asimismo recomendó que se deban identificar puntos de riesgo de huaicos o deslizamientos de tierras en zonas

urbanas y carreteras para preparar las acciones necesarias de auxilio rápido.

Sin embargo, a pesar de las recomendaciones implantadas el Estado y la población no desarrollaron trabajos de prevención, o no se implementaron; motivo por el cual se ha vivido casi en toda la costa de nuestro país, desastres por el “Niño costero” que ocasionó las pérdidas humanas, viviendas destruidas e inhabitables, puentes destruidos, carreteras demolidos, etc, lo cual revela la falta de actitud de trabajar en ese aspecto.

En tal sentido, desde la óptica de la auditoría podemos describir que las Recomendaciones, a parte de su importancia; constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas que son dirigidas a los funcionarios que tiene competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

Con esto se debe superar los problemas encontrados, evitar problemas futuros y sus consecuencias, con la finalidad de que la entidad auditada adopte las medidas recomendadas.

Las recomendaciones enfocan aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de su aplicación, de acuerdo a sus propias características.

**2.3.4.9 Determinación y tipo de responsabilidades.** La palabra responsabilidad viene del latín “responsum”, que hace referencia a obligarse, prometer o comprometerse con algo

o alguien; y desde el punto de vista de la auditoría, se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y, ante el público, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo asignado y aceptado.

Asimismo, como la obligación implícita o explícita de un servidor público de cumplir con el debido cuidado las atribuciones que le han conferido para influir sobre el uso de los recursos públicos en función de los objetivos institucionales. La responsabilidad implica el deber de rendir cuenta correcta y oportunamente sobre el cumplimiento de las obligaciones que le han sido conferidas a un servidor público.

***Tipos de responsabilidades<sup>8</sup>.*** Al respecto, se puede mencionar que la responsabilidad, se clasifican en:

***Responsabilidad funcional.*** Se trata de la responsabilidad que resulta cuando se lleva alguna función pública. Se puede decir que es lo mismo que **responsabilidad administrativa**.

***Responsabilidad civil.*** Este tipo de responsabilidad es indemnizadora o económica, la cual surge al momento de hacerle daño a una persona, ocasionándole un daño leve o grave. Es la obligación que tiene una persona de solucionar algún daño que le haya ocasionado a alguien o algo.

***Responsabilidad contractual.*** Se trata de la obligación que tiene la persona de responder cuando infringe lo que estipula un contrato válido.

---

<sup>8</sup> <http://www.mastiposde.com/responsabilidades.html>



**Responsabilidad penal.** Esta responsabilidad viene añadido a una omisión o acto penal por la ley, la cual debe de ejecutar un individuo declarado culpable, imputable y que no posee excusa alguna del hecho cometido.

**Responsabilidad moral.** Tipo de responsabilidad que llega a incidir en la conciencia de la persona, esta suele manifestarse a través de la reacción de la persona, donde se suele mostrar el arrepentimiento y el remordimiento ante ciertos actos.

**Responsabilidad extracontractual.** Tipo de responsabilidad que sucede a causa de la culpa de un tercero.

**Responsabilidad colectiva.** Son las responsabilidades que se muestran al momento de garantizar que una obligación se cumpla.

**Responsabilidad jurídica.** Se trata de la obligación que tienen los jueces o los magistrados cuando se infringe la ley o las funciones establecidas en las leyes. La misma según la falta que se haya cometido o la intensidad que se tuvo puede llegar a ser una responsabilidad civil o una responsabilidad penal.

**Responsabilidad limitada.** Este tipo de responsabilidad se da en el área de derecho comercial, lo cual hace referencia a la fijación de un determinado capital que corresponde al límite de la capacidad contractual.

De todo ello, en el presente trabajo como en el campo de la auditoría, se comentará solo las responsabilidades de tipo: Administrativa, Civil y Penal.

En este sentido, genera **responsabilidad administrativa funcional** quienes han contravenido el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad a la que pertenecen, así como por el desempeño de una gestión deficiente o negligente. **Generan responsabilidad civil**, quienes en el ejercicio de sus funciones, hayan ocasionado un daño económico a la Entidad o al Estado. **Genera responsabilidad penal**, quienes en ejercicio de sus funciones han efectuado un acto u omisión tipificado como delito por las leyes en materia penal.

La aplicación de las responsabilidades de tipo Penal y Civil, corresponde a los Procuradores Públicos conforme al artículo 47° de la Constitución Política del Perú, donde dispone que la defensa de los intereses del Estado esté a cargo de ellos; siendo recomendaciones sancionadoras que deben ser implementadas vía la demanda en forma oportuna.

### **2.3.5 Variable dependiente: Mejora la Gestión**

**2.3.5.1 Definición de Gestión<sup>9</sup>.** Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

---

<sup>9</sup> <https://definicion.mx/gestion/>

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

Otra área donde la correcta administración de recursos es crucial es el sector público. El estado recauda dinero mediante los impuestos cobrados a los contribuyentes y esta recolección de recursos debe ser correspondida con bienes y servicios a la sociedad que el mercado por cualquier motivo no puede satisfacer. Así por ejemplo debe brindar educación y salud a quienes por cualquier motivo se ven privados de ella debido a sus recursos económicos escasos. Toda esta recolección de recursos, por otra parte, debe hacerse procurando ser lo menos lesiva posible para el conjunto de la población productiva.

Finalmente, otra área donde la gestión suele ser imprescindible son las organizaciones no gubernamentales. Estas se caracterizan por brindar asistencia con servicios a determinados grupos sociales, generalmente con dificultades económicas; son en definitiva un complemento al rol del estado. Estas obtienen recursos de donaciones que realiza el sector privado o de asignaciones del sector público. Nuevamente, los ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae aparejado dar a conocer el rol de la organización fin de seguir pudiendo obtener donaciones que hagan posible su funcionamiento.

Dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones en la educación superior que intentan dar respuesta a estas necesidades. Así, la oferta educativa ofrece carreras de administración orientadas a las distintos tipos de organizaciones que pueden señalarse. Es sin duda una muestra cabal de la relevancia que el mercado atribuye al rol de gestionar adecuadamente un agente económico.

**2.3.5.2 Tipos de gestión<sup>10</sup>.** Existen diversos tipos de gestión, entre ellos tenemos:

**Gestión pública.** Es aquella que se encuentra orientada hacia la eficaz administración de los recursos del Estado, con el objeto de satisfacer las necesidades de la población y promover el desarrollo del país. Cabe destacar que esta gestión la ejercen todos y cada uno de los entes que conforman el poder ejecutivo de una nación.

**Gestión empresarial:** es aquella que busca mejorar el rendimiento y competitividad de una empresa o negocio. La gestión empresarial es primordial dentro de la dinámica de una economía de mercado, ya que las empresas tienen la oportunidad de analizar los distintos escenarios dentro de la economía que respalden una óptima rentabilidad, que se ve reflejada en la generación de bienes y servicios.

**Gestión social:** son aquellas que utiliza una serie de mecanismos que fomenten la inclusión social y el nexo afectivo de la comunidad en los proyectos sociales. Se trata de proyectos que se realizan en una comunidad específica

---

<sup>10</sup> conceptodefinición.de/gestión/

y que se fundamenta en el aprendizaje colectivo y continuo para la estructuración y ejecución de proyectos que tomen en cuenta las necesidades y problemas sociales.

**2.3.5.3 La gestión por resultados<sup>11</sup>.** Según Daniel McBride González, especialista en reforma del estado, la gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

Asimismo, señala que la finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo.

Finaliza señalando que muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente. Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito.

---

<sup>11</sup> Daniel McBride González, (23.jun.2011), Especialista en reforma del estado, gestión por resultados y gestión estratégica

De otro lado, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano – Ley n.º 27658 (2002), tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos.

Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

**2.3.5.4 Gestión por procesos<sup>12</sup>.** La Secretaría de Gestión Pública (SGP) y La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) sostienen que la gestión por procesos es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo

---

<sup>12</sup> Secretaría de Gestión Pública de la PCM (<http://rc-consulting.org/blog/2016/03/gestion-por-procesos-2/>)

contenidas en la “cadena de valor”. Por lo tanto, esta gestión debe asegurar que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano en función de los recursos disponibles.

Asimismo, señala que los beneficios de la implementación de la gestión por procesos serán los siguientes:

**Para los ciudadanos:**

- Asegurar la identificación de las necesidades de la ciudadanía para el desarrollo de políticas públicas efectivas.
- Bienes y Servicios públicos oportunos, a menor costo y que respondan a sus necesidades.
- Garantizar los derechos ciudadanos, a través de procesos estándar de regulación y fiscalización.
- Incrementar la confianza de la ciudadanía.

**Para las Entidades:**

- Orientar sus esfuerzos a satisfacer a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.
- Adaptarse rápidamente al cambio.
- Gestionar eficaz y eficientemente sus recursos.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Promover el desarrollo de competencias de los servidores.
- Servidores reconocidos en la aplicación de políticas de meritocracia.

Para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, la SGP propone seguir las siguientes etapas y tener en cuenta que para su





De otro lado cabe comentar que las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece cinco pilares centrales y tres ejes transversales. El tercer pilar es la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional.

La SGP ha desarrollado instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, los mismos que servirán de apoyo a las entidades que se encuentran en proceso de implementación de la Reforma del Servicio Civil.

**2.3.5.5 Los sistemas de gestión pública.** La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – Ley n.º 29158 (art. 43º) los define como los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno.

Existen dos tipos de sistemas: **los funcionales y los administrativos.**

**1. Los Sistemas funcionales<sup>13</sup>.** Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado.

El Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Funcionales. Las normas del Sistema establecen las atribuciones del Ente Rector del Sistema.

**2. Los Sistemas Administrativos<sup>14</sup>.** Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

- Gestión de Recursos Humanos
- Abastecimiento
- Presupuesto Público
- Tesorería
- Endeudamiento Público
- Contabilidad
- Inversión Pública
- Planeamiento Estratégico
- Defensa Judicial del Estado
- Control
- Modernización de la gestión pública

El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control.

---

<sup>13</sup> Artículo 45° de la Ley n.° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

<sup>14</sup> Artículo 46° de la Ley n.° 29158

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico se rige por la ley de la materia.

En ejercicio de la rectoría, el Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, aplicables a todas las entidades de la Administración Pública, independientemente de su nivel de gobierno y con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta disposición no afecta la autonomía de los Organismos Constitucionales, con arreglo a la Constitución Política del Perú y a sus respectivas Leyes Orgánicas-

El Poder Ejecutivo adecúa el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización.

**2.3.5.6 La gestión por competencias<sup>15</sup>.** Según el medio online español - La Vanguardia.com; la gestión por procesos es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues además de incidir en el desarrollo profesional de las

---

<sup>15</sup> [www.lavanguardia.com/economia/management](http://www.lavanguardia.com/economia/management) - La gestión por competencias (18 de agosto de 2015)

personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- **Selección:** obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- **Formación y desarrollo:** nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- **Planes de carrera y sucesión:** tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.

- **Política retributiva:** de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

En definitiva, con este sistema los profesionales de Recursos Humanos cuentan con un perfil de competencias orientado al desarrollo de las personas, y lo tienen en buena medida, tomando en consideración las valoraciones y demandas de la dirección. En cualquier caso para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, deben contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

**2.3.5.7 Importancia de modernizar la gestión pública.** Escrito por Gabriel Pascual, en la columna La Estrella de Panamá, el 25 de julio de 2014, donde señaló como comentario introductorio lo siguiente: “La Modernización de la Gestión de las entidades públicas constituye una pieza clave para el desarrollo de nuestro país”.

Asimismo, señaló que la Modernización de la Gestión de las entidades públicas constituye una pieza clave para el desarrollo de nuestro país, de ahí la importancia de una administración moderna dotada de un grado sensato de eficacia en la formulación y ejecución de las políticas de gobierno, con la finalidad de incrementar la capacidad de las instituciones públicas. Por un lado, para definir los problemas de la sociedad, formular opciones de solución y apoyar a los órganos de representación política en el

cumplimiento de sus atribuciones; por otro lado, no solo significa la capacidad para incrementar la eficiencia, sino que invoca al establecimiento de nuevos términos de relación con la sociedad.

Se presenta un nuevo paradigma para la administración pública panameña, caracterizada por el uso de herramientas innovadoras, propagando la transparencia y la prestación de los servicios públicos, basado en modalidades mejoradas e integradas de interacción social, identificando los desafíos que enfrenta el Estado, destacando la importancia del rol del recurso humano profesionalizado en la gestión de las políticas públicas y la necesidad de transformar las estructuras del Estado.

Cabe destacar que la administración pública panameña enfrenta el reto de adecuar la estructura organizativa y funcional de las instituciones del Estado; el logro de un desarrollo de capacidades a nivel de gobierno, para garantizar un nivel apropiado de conocimiento que permita impulsar los cambios organizativos necesarios; alcanzar el alineamiento organizacional para un desarrollo integral y reforzar las instituciones gubernamentales enmarcados en las metas establecidas en el plan estratégico de gobierno y cumplir con la Ley y los objetivos del milenio en un nuevo contexto de Modernización de la Gestión Pública para el Siglo XXI.

Es de importancia resaltar que el ente rector de la Modernización del Estado, debe asumir la labor de impulsar, desde el más alto nivel y en coordinación con los sectores regionales y locales, el proceso de modernización de la gestión pública y su plan de implementación. Este ente deberá ser una institución que promueva la

articulación de los sistemas administrativos, que lidere la generación de conocimiento y normatividad sobre la materia, que facilite la información técnica y apoye la gestión por resultados en todos los niveles de gobierno.

Debemos entender que la política de Modernización debe ser un marco orientador para que el Estado, en los distintos sectores y niveles de gobierno, encamine sus esfuerzos hacia el fortalecimiento y la innovación de sus mecanismos de gestión; mientras el plan de Implementación será la herramienta que precisa las acciones para dar cumplimiento a los objetivos de la Política de Modernización, así como los indicadores, metas, plazos y entidades responsables de liderar la implementación.

Se hace necesario aumentar la eficiencia y eficacia en la administración pública y en la ejecución de los gastos; en la gestión pública se precisa de mayor planificación, coordinación y evaluación del riesgo para generar los recursos suficientes, ante necesidades cambiantes se requiere de un Estado robusto, eficaz, transparente en sus actos, abierto al escrutinio y a la participación de la sociedad, con una capacidad efectiva para elaborar e implementar las políticas públicas y funcionarios facultados, con ética pública y responsables en sus acciones y en la rendición de cuentas, teniendo presente que la prestación de los servicios públicos debe realizarse bajo principios de calidad, eficiencia y oportunidad, cuyo fin primordial de la gestión pública debe ser la satisfacción de los intereses y necesidades de sus ciudadanos; procesos mediante los cuales se lleva a cabo la modernización de la administración pública.

**2.3.5.8 Recomendaciones de los informes de auditoría.** Las recomendaciones son las medidas concretas y posibles que se exponen en el informe de auditoría resultante de la ejecución del servicio de control posterior, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad así como implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

**Clasificación de las recomendaciones.** Las recomendaciones se clasifican en:

- a) **Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad;** Están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como contribuir a la transparencia de su gestión, a través de las medidas correctivas que adopta la entidad para superar las causas que originaron la observación o deficiencias reveladas en el informe de auditoría, y evitar que en el futuro se produzcan situaciones similares.
- b) **Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas;** Están orientadas a la implementación de las acciones administrativas por parte de los órganos competentes, que permitan la determinación de la responsabilidad exigible a los funcionarios y servidores públicos por incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades y de las disposiciones internas relacionadas a su actuación funcional cuando en el informe se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa.



- c) **Recomendaciones para el inicio de las acciones legales;** Están orientadas a la implementación de las acciones legales por parte de los órganos competentes, que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando en el informe de auditoría se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

### **2.3.6 Capacitación del Personal**

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto en lo personal como en lo profesional.

Por ello las entidades deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

**2.3.6.1 Definición de capacitación<sup>16</sup>.** La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Fundamentalmente, la capacitación es vista como un proceso educativo a corto plazo, el cual emplea unas técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa, obtendrá los conocimientos y las habilidades necesarias, para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

---

<sup>16</sup> Concepto [definición.de/capacitación/](http://definición.de/capacitación/) - Definición de Capacitación; (18 de setiembre de 2016).

Una empresa que capacita continuamente a su personal, jamás caerá en el atraso y la obsolescencia de los conocimientos de estos, más bien contará con un recurso humano actualizado y en competencia con los demás, impactando de manera positiva en la productividad de la organización. Contar con trabajadores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo alcanzar el éxito de su empresa es imprescindible y esto se logra en gran medida a la capacitación que recibe y a la disposición que el propio trabajador tenga de querer aprender y renovar conocimientos.

En la actualidad es muy frecuente que las empresas organicen cursos de capacitación empresarial, para que sus empleados puedan conocer más acerca de su entorno laboral, sobre las nuevas condiciones del mercado, los avances en el área y sobre la nueva tecnología que se está aplicando.

La capacitación va dirigida a aquel trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea porque va a ser reubicado a otro puesto dentro de la compañía o porque es un empleado nuevo en la empresa. Es por esto que el adiestramiento que recibe puede desglosarse en tres grandes grupos:

**Capacitación de preingreso:** esta se realiza con fines de selección, buscando ofrecer al nuevo personal los conocimientos o destrezas que estos necesiten para el buen desempeño de su cargo.

**Capacitación de inducción:** se trata de una serie de actividades que permiten integrar al nuevo empleado a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa.

**Capacitación promocional:** esta capacitación le otorga al empleado la posibilidad de alcanzar puestos de mayor jerarquía.

**2.3.6.2    *Los efectos sociales de la capacitación.*** La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

**2.3.6.3    *Beneficios de la capacitación.*** La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

### **2.3.7 Cumplimiento de funciones**

**Definición de cumplimiento**<sup>17</sup>. El cumplimiento es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto, en el ámbito laboral, el cumplimiento resulta ser una condición sin equanom a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. Si yo falto reiteradamente a mi empleo, cometo errores en mi desempeño los cuales por supuesto ocasionan serios problemas en la cadena de producción de la empresa estaré incurriendo en una falta concreta de cumplimiento de mis deberes laborales.

---

17. via Definicion ABC <https://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>, Extraído el 31 de julio de 2017.

**Concepto de función pública<sup>18</sup>.** La función pública puede ser definida como el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la Constitución, una Ley o un reglamento. La función pública es la actividad realizada en cabeza de personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del mismo estado.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Los resultados de las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a) Las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; por cuanto, corrigen las deficiencias identificadas.
- b) Las recomendaciones de control, a través de la adecuada y oportuna implementación, sí coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

### **2.4.3 Identificación de Variables**

#### ***Variable independiente***

X: Resultados de auditorías de cumplimiento

---

18. <http://definicionlegal.blogspot.pe/2012/11/la-funcion-publica.html>

***Variable dependiente***

Y: Mejora la gestión

**2.4.4 Operacionalización de Variables*****Variable independiente***

X: Resultados de auditorías de cumplimiento

***Dimensiones***

X<sub>1</sub>: Recomendaciones de control preventivo

X<sub>2</sub>: Recomendaciones de control correctivo

X<sub>3</sub>: Recomendaciones de control sancionador

***Variable dependiente***

Y: Mejora la gestión

***Dimensiones***

Y<sub>1</sub>: Implementación de recomendaciones

Y<sub>2</sub>: Capacitación del personal

Y<sub>3</sub>: Cumplimiento de funciones

La operacionalización de variables y sus indicadores, se encuentra expuesto en el anexo 1.

**2.4.5 Matriz de Consistencia**, se encuentra expuesta como Anexo 2.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño de investigación

El tipo de estudio es no experimental, se entiende que no hay ningún experimento para comprobar la hipótesis, y solo se considera el análisis transeccional del estudio, en un solo momento determinado.

Esta investigación es descriptivo correlacional, se considera el análisis de la relación entre la **Variable X**, que corresponde a los Resultados de auditorías de cumplimiento y la **Variable Y**, que corresponde a Mejora la gestión.

### 3.2 Población de estudio

La población de estudio fueron los directivos, funcionarios y empleados de la Oficina de Control Institucional, Dirección Regional de Administración y Finanzas; Dirección Regional de Planeamiento y Presupuesto, del gobierno regional Ancash; asimismo, los colaboradores del OCI del gobierno regional Lima.

### 3.3 Muestra.

La selección de la muestra es del tipo no aleatoria, es decir se seleccionó de manera intencional para facilidad del investigador en la recolección de datos provenientes de fuentes primarios como son los funcionarios, directivos y empleados del gobierno regional Ancash quienes cumplen con la implementación, funcionamiento y seguimiento de los niveles de control interno institucional, la muestra señalada es la siguiente:

**Cuadro 8**  
**Encuesta realizada al personal de las gerencias**

| PERSONAL                   | GERENCIAS |                  |     |                   |                             | TOTAL |
|----------------------------|-----------|------------------|-----|-------------------|-----------------------------|-------|
|                            | OCI's     | Gerencia General | OGA | Asesoría Jurídica | Planificación y Presupuesto |       |
| Directivos                 | 2         | 0                | 1   | 0                 | 1                           | 4     |
| Funcionarios               | 2         | 3                | 4   | 0                 | 1                           | 10    |
| Empleados                  | 19        | 0                | 25  | 2                 | 3                           | 49    |
| TOTAL                      | 23        | 3                | 30  | 2                 | 5                           | 63    |
| Fuente: Elaboración propia |           |                  |     |                   |                             |       |

### 3.4 Técnica de recolección de datos

La técnica de investigación, que se utilizó fue:

- Encuesta sobre desarrollo.

### 3.5 Análisis e interpretación de la información

El análisis y tratamiento de los datos se llevó a cabo teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Construcción de una Matriz de Datos:** Se elaboró con la información obtenida de primera fuente.
- Aplicación de la Prueba Estadística:** Se aplicó la prueba estadística, que fue la más apropiada para el presente trabajo.



- c. **Análisis de Datos:** La información cuantitativa obtenida de la aplicación de las técnicas de recolección de datos y el respectivo tratamiento estadístico, nos derivó a la aceptación de las hipótesis.

Los resultados de las auditorías de cumplimiento, influyen para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, por cuanto con la implementación de las recomendaciones se contribuye al logro de los objetivos institucionales.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

#### 4.1.1 *Análisis e interpretación de resultados obtenidos*

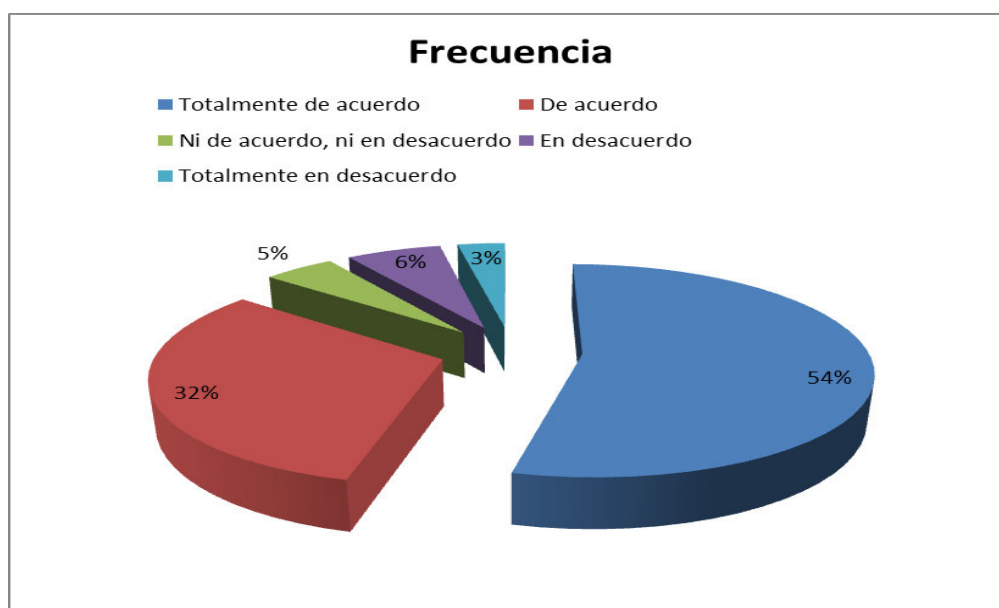
Los datos se obtuvieron aplicando la encuesta (Cuestionario) – Anexo 3; a la muestra que comprendió a un total de sesenta y tres (63) entre directivos, funcionarios y empleados de los gobiernos regionales de Ancash y de Lima.

**Pregunta 1.** ¿Es muy importante el cumplimiento de las auditorías programada por la Contraloría General?

**Cuadro 9**  
**Cumplimiento de auditoría programada**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 34                  | 34                            | 0,54                | 54%                           |
| De acuerdo                      | 20                  | 54                            | 0,32                | 86%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                   | 57                            | 0,05                | 91%                           |
| En desacuerdo                   | 4                   | 61                            | 0,06                | 97%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 2                   | 63                            | 0,03                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 1**  
Cumplimiento de auditoria programada. Fuente. *Cuadro 9. Elaboración propia*

En la pregunta “Es muy importante el cumplimiento de las auditorias programada por la Contraloría General”, se obtuvo como resultado que el 54% está totalmente de acuerdo; el 32% está de acuerdo; teniendo como acumulado el 86% de los encuestados que señalan que es importante el cumplimiento de las auditorias; lo cual conlleva a cumplir metas en relación a: **Servicios de control** que comprende: servicios de control posterior, simultáneo y previo.

**Servicios de control posterior**, pueden ser: Auditoría financiera, auditoria de desempeño, auditoria de cumplimiento, entre otros que establezca la contraloría. **Servicios de Control Simultaneo**, bajo las modalidades siguientes: Acción Simultanea, Orientación de Oficio, Visita de Control: Visita Preventiva; y por último, los **Servicios relacionados**.

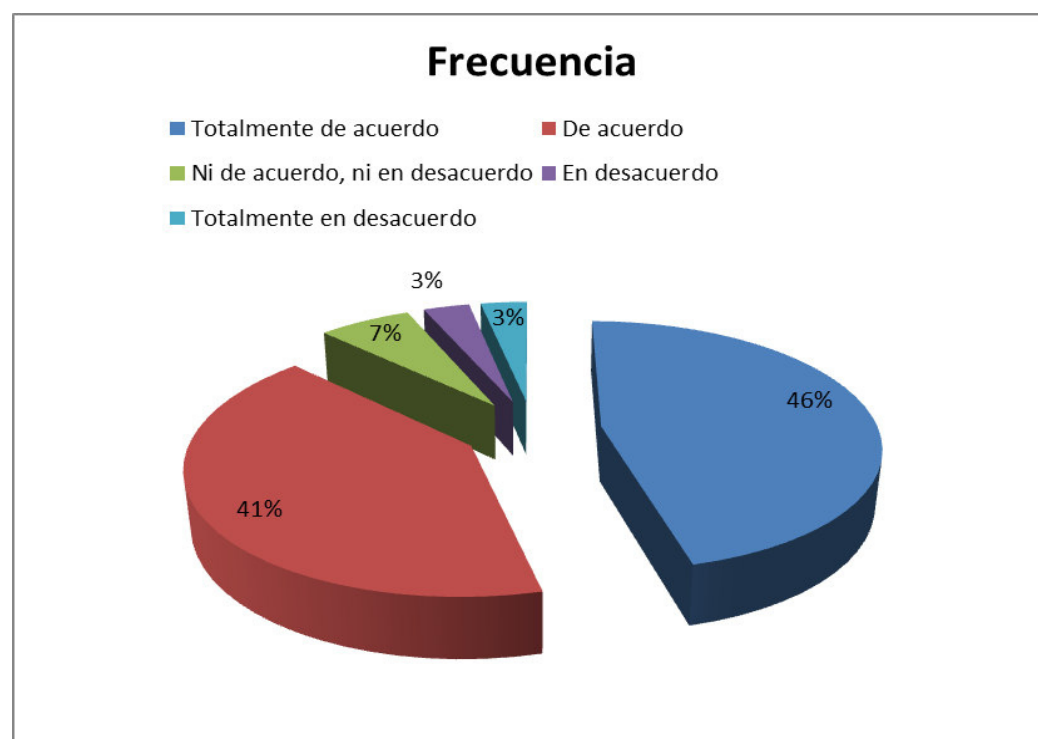
Dicho cumplimiento se encuentra enmarcado en la Directiva de programación, monitoreo y evaluación del Plan Anual de Control de 2017 de los Órganos de Control Institucional, aprobado con Resolución de Contraloría n.º 457-2016-CG de 27 de octubre de 2016; lo cual conllevará que se mejore la gestión del gobierno regional Ancash.

**Pregunta 2.** ¿La experiencia profesional del personal del OCI influye en el desarrollo de las auditorías de cumplimiento?

**Cuadro 10**  
**Experiencia profesional**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 29                  | 29                            | 0,46                | 46%                           |
| De acuerdo                      | 26                  | 55                            | 0,41                | 87%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4                   | 59                            | 0,07                | 94%                           |
| En desacuerdo                   | 2                   | 61                            | 0,03                | 97%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 2                   | 63                            | 0,03                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 2**  
**Experiencia profesional. Fuente. Cuadro 10. Elaboración propia**

En la pregunta “La experiencia profesional del personal del OCI influye en el desarrollo de las auditorías de cumplimiento”, se obtuvo como resultado que el 46% está Totalmente de acuerdo y el 41% de Acuerdo; lo que equivale como acumulado del 87%, de los encuestados que señalan que la experiencia profesional influye en el desarrollo del control.

Al respecto, las Normas Generales de Control Gubernamental, relacionado a las Normas de Desempeño Profesional – Entrenamiento y Competencia; aprobado por Resolución de Contraloría n.º 273-2014-CG de 12 de mayo de 2014, señala: ***“El personal del Sistema debe poseer entrenamiento profesional especializado y actualizado, así como contar con la competencia necesaria para el apropiado desarrollo del control gubernamental, propendiéndose a la mejora continua de su calidad profesional”.***

Lo cual es concordante con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, relacionado a las Normas Generales o Personales – Entrenamiento y capacidad profesional.

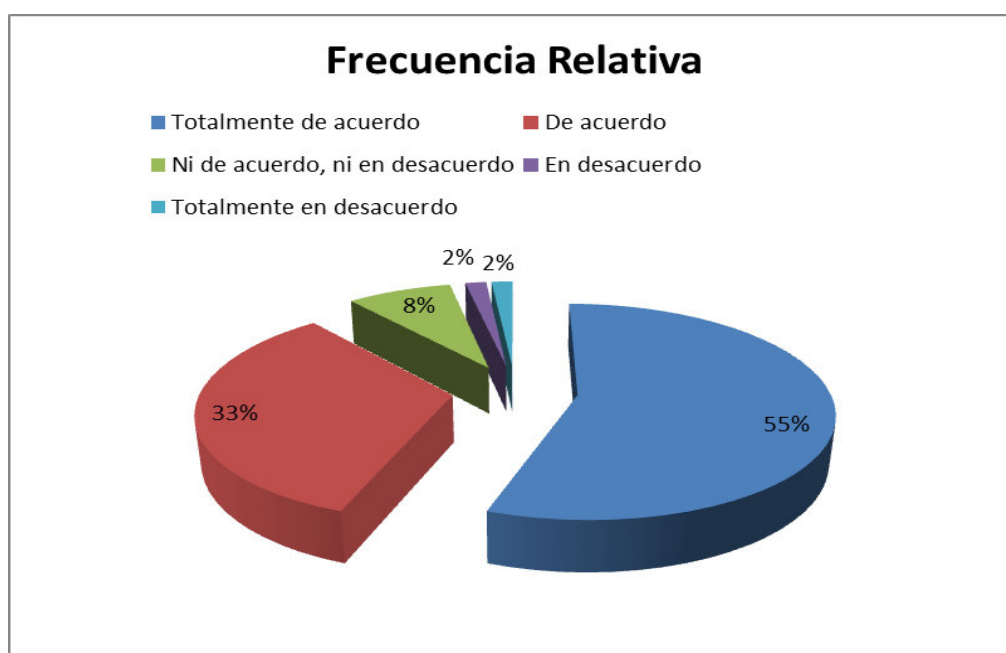
Lo expuesto refleja que la experiencia profesional del personal del OCI influye mucho en el desarrollo de las auditorías de cumplimiento; por cuanto sin ella, se desarrollan los servicios de control y los servicios relacionados con limitaciones, deficiencias y por consiguiente como resultados de dicha labor se emitirán recomendaciones que muchas veces no son aplicables o en su defecto permanecen como pendiente o en proceso. Cuyo resultado no mejorará la gestión del gobierno regional Ancash.

**Pregunta 3.** ¿Las recomendaciones que se establecen en la auditoría de cumplimiento, deben ser aplicables?

**Cuadro 11**  
**Recomendaciones aplicables**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 35                  | 35                            | 0,55                | 55%                           |
| De acuerdo                      | 21                  | 56                            | 0,33                | 88%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5                   | 61                            | 0,08                | 96%                           |
| En desacuerdo                   | 1                   | 62                            | 0,02                | 98%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 1                   | 63                            | 0,02                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 3**  
**Recomendaciones aplicables. Fuente. Cuadro 11. Elaboración propia**

En la pregunta “Las recomendaciones que se establecen en la auditoría de cumplimiento, deben ser aplicables”, se obtuvo como resultado que el 55%, está Totalmente de Acuerdo y el 33% De acuerdo; mientras que el 4% indicó que se encuentran en Desacuerdo.

Al respecto, se concluye que el 88% de los encuestados, señaló que las recomendaciones de auditoría deben ser aplicables; cuyo propósito como lo indica el numeral 6.2.5 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG de 3 de mayo de 2016, es de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad así como implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

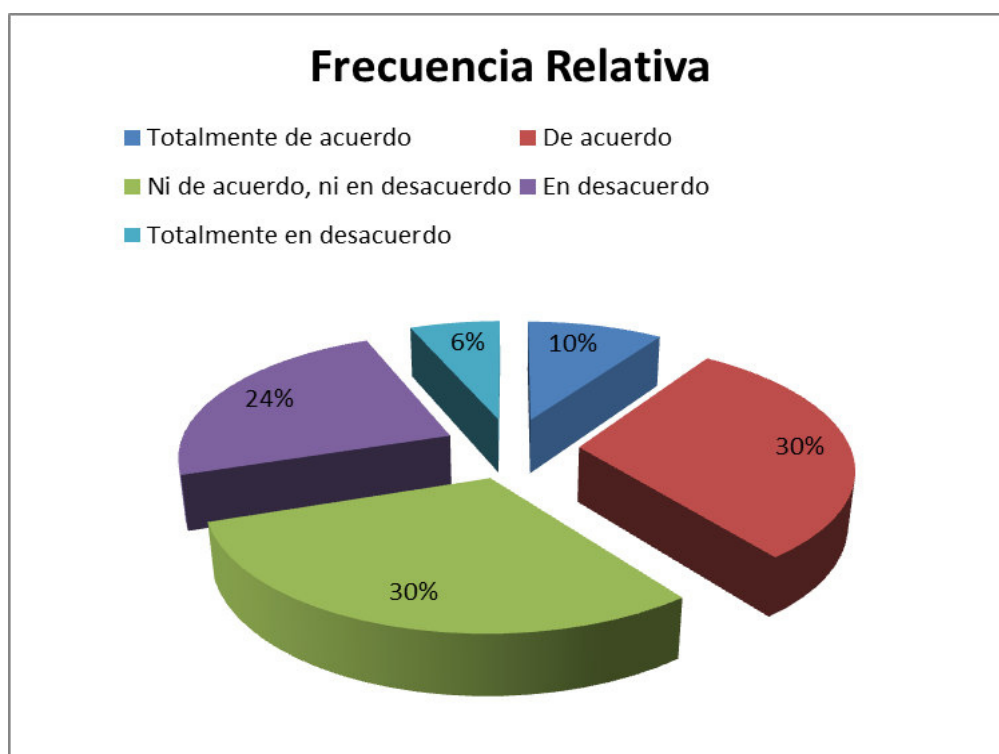
Asimismo, cabe precisar que existen recomendaciones que se encuentran “En Proceso”, por varios ejercicios, por cuanto no son aplicables.

**Pregunta 4.** ¿Los servidores de la entidad, son renuentes a la ejecución de las auditorías de cumplimiento?

**Cuadro 12**  
**Servidores renuentes a la auditoría**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 6                   | 6                             | 0,10                | 10%                           |
| De acuerdo                      | 19                  | 25                            | 0,30                | 40%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 19                  | 44                            | 0,30                | 70%                           |
| En desacuerdo                   | 15                  | 59                            | 0,24                | 94%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 4                   | 63                            | 0,06                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 4**  
**Servidores renuentes a la auditoría. Fuente. Cuadro 12. Elaboración propia**

En la pregunta “Los servidores de la entidad, son renuentes a la ejecución de las auditorías de cumplimiento”, según los encuestados el 30% señaló que está de Acuerdo que los servidores de la entidad son renuentes a la ejecución de auditorías, y el 10% Totalmente de acuerdo; cuya sumatoria equivale al 40% de los encuestados.

Sin embargo, el 24% indicó que está En Desacuerdo; y el 6% Totalmente en Desacuerdo; cuya suma es 30% de los encuestados.

El resultado obtenido según los encuestados se encuentra dividido, lo que significa que el personal está cambiando de mentalidad al señalar que el 24% está en Desacuerdo que los servidores de la entidad son renuentes a la ejecución de la auditoría de cumplimiento; lo cual es favorable para la entidad en cuanto a los resultados de dicha labor que coadyuvará a la mejora de la gestión de la entidad.



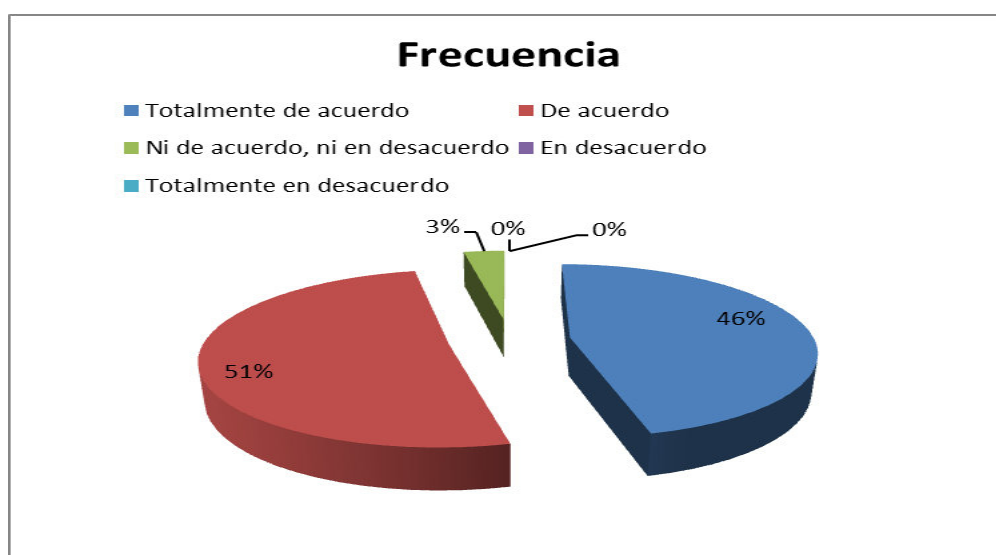
**Pregunta 5.** ¿Las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, deben ser denunciadas por el procurador en su oportunidad?

**Cuadro 13**

**Denuncias del procurador en su oportunidad**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 29                  | 29                            | 0,46                | 46%                           |
| De acuerdo                      | 32                  | 61                            | 0,51                | 97%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                   | 63                            | 0,03                | 100%                          |
| En desacuerdo                   | 0                   |                               | 0,00                |                               |
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   |                               | 0,00                |                               |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 5**  
Denuncias del procurador en su oportunidad. Fuente. Cuadro 13. Elaboración propia

En la pregunta **“Las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, deben ser denunciadas por el procurador en su oportunidad”**, se obtuvo como resultado que el 46% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 51% de Acuerdo; cuya sumatoria es el 97%, de los encuestados indicó que el procurador de la entidad debe presentar las denuncias en su

oportunidad, caso contrario incurre en infracción como lo señala el acápite i) del literal c) del numeral 7.1.2 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG:

***“El Procurador Público del Sector, de la entidad (...) para la defensa de los asuntos judiciales responsable de implementar la recomendación, incurre en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, cuando no ha iniciado las acciones legales en el plazo establecido en el plan de acción.***

***(...)”.***

Al respecto, se ha establecido que en muchos casos, por la falta de monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, éstas fueron prescritas, ocasionando un perjuicio a la entidad.

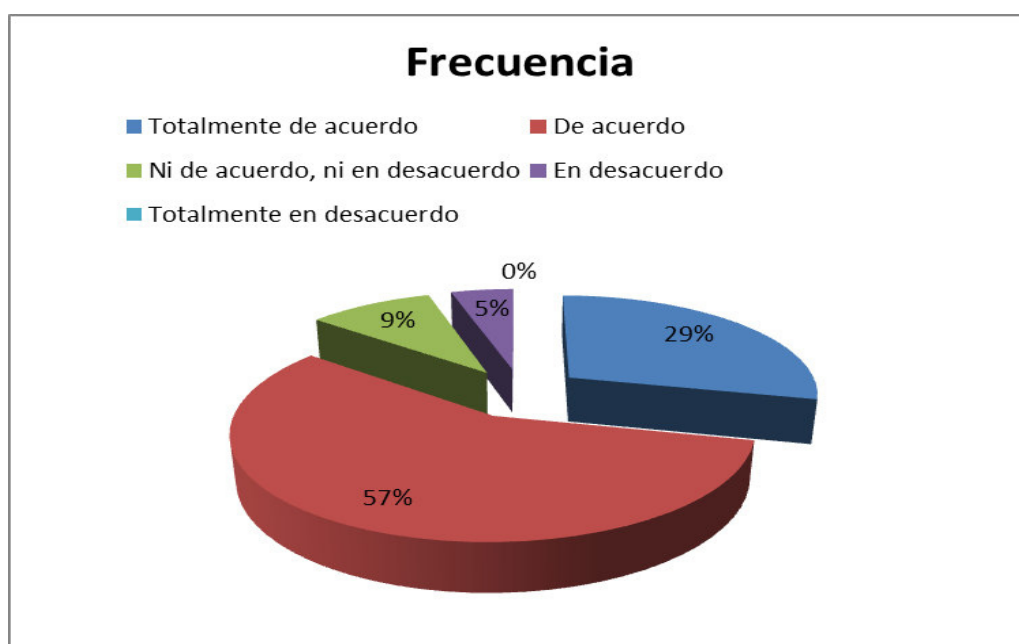
**Pregunta 6.** ¿La calidad de gestión de la entidad, influye en los resultados de auditoría de cumplimiento?

#### ***Cuadro 14***

##### **La calidad de gestión en la auditoría**

| <b>Item</b>                     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Absoluta Acumulada</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> | <b>Frecuencia Relativa Acumulada</b> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 18                         | 18                                   | 0,29                       | 29%                                  |
| De acuerdo                      | 36                         | 54                                   | 0,57                       | 86%                                  |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6                          | 60                                   | 0,09                       | 95%                                  |
| En desacuerdo                   | 3                          | 63                                   | 0,05                       | 100%                                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 0                          |                                      | 0,00                       |                                      |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>                  |                                      | <b>1</b>                   |                                      |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 6**  
La calidad de gestión en la auditoría. Fuente. Cuadro 14. Elaboración propia

En la pregunta “**La calidad de gestión de la entidad, influye en los resultados de auditoría de cumplimiento**”, se obtuvo como resultado que el 29% de los encuestados, señaló que está Totalmente de acuerdo, y el 57% De acuerdo; cuya sumatoria es el 86% de los encuestados, mientras que solo el 5% indicó que se encuentra en desacuerdo.

Lo expuesto demuestra que la calidad de gestión en cualquier entidad influye totalmente en los resultados de auditoría; para ello se debe tener al personal capacitado para ejercer mejor sus funciones, en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos; asimismo, es responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo; como lo establece el penúltimo párrafo del artículo 7° de la ley n.° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

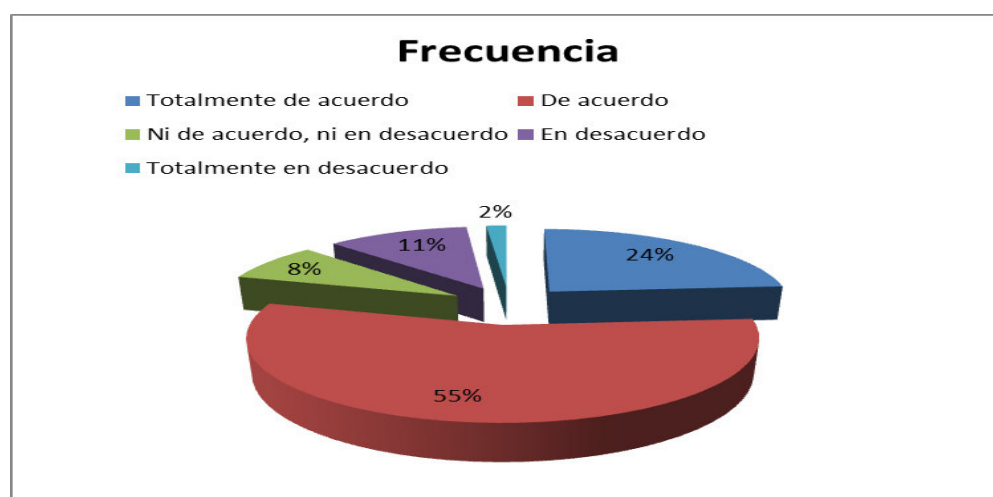
**Pregunta 7.** ¿Los resultados de las auditorías de cumplimiento, influyen en la mejora de la gestión de la entidad?

**Cuadro 15**

**Resultados de auditoría en la mejora de la gestión**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 15                  | 15                            | 0,24                | 24%                           |
| De acuerdo                      | 35                  | 50                            | 0,55                | 79%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5                   | 55                            | 0,08                | 87%                           |
| En desacuerdo                   | 7                   | 62                            | 0,11                | 98%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 1                   | 63                            | 0,02                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 7**

**Resultados de auditoría en la mejora de la gestión.** Fuente. Cuadro 15. *Elaboración propia*

En la pregunta “**Los resultados de las auditorías de cumplimiento, influyen en la mejora de la gestión de la entidad**”, se obtuvo que el 24% de los encuestados está “Totalmente de acuerdo” y el 55% indicó que está “De acuerdo”; siendo un total de 79% de los encuestados que indican que los resultados influyen en la mejora de la gestión; mientras el 13% señalan lo contrario.

Lo expuesto demuestra que las recomendaciones como producto de los resultados de las auditorías, influyen en la mejora de la gestión de la entidad; por cuanto dichas recomendaciones están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, como lo señala el literal a) del numeral 6.2.5 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG.

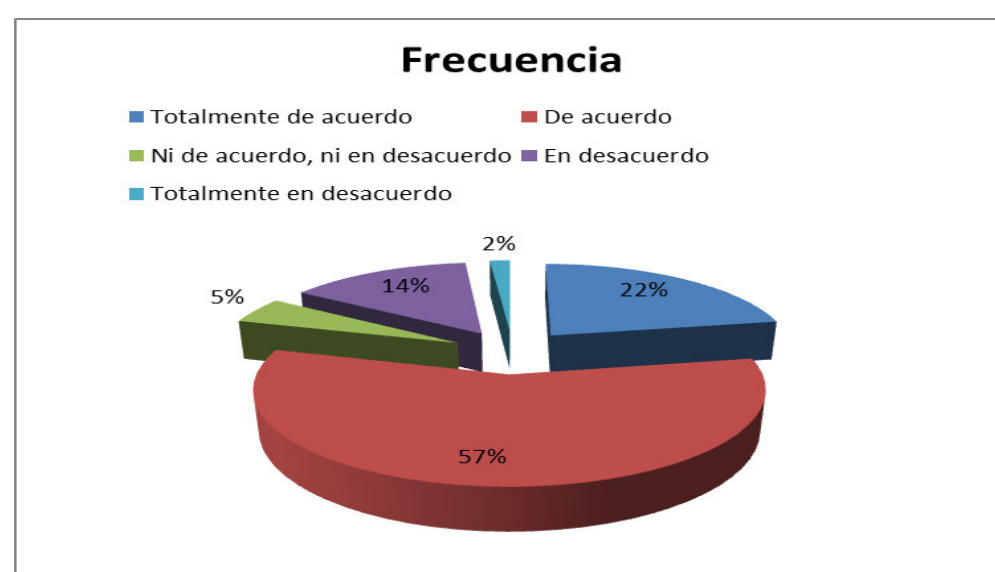
**Pregunta 8.** ¿Una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad?

**Cuadro 16**

**Oficina encargada de la implementación de las recomendaciones**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 14                  | 14                            | 0,22                | 22%                           |
| De acuerdo                      | 36                  | 50                            | 0,57                | 79%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                   | 53                            | 0,05                | 84%                           |
| En desacuerdo                   | 9                   | 62                            | 0,14                | 98%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 1                   | 63                            | 0,02                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 8**

**Oficina encargada de la implementación de las recomendaciones.**

Fuente. Cuadro 16. Elaboración propia

En la pregunta “**Una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad**”, el 22% de los encuestados indicó que está “Totalmente de acuerdo”, y el 57% señaló que está “De acuerdo”.

Lo que significa que el 79% de los encuestados señaló que una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad. Sin embargo, un 14% señaló que está en desacuerdo”, y solo el 2% “Totalmente en desacuerdo”.

El resultado de la encuesta demuestra que efectivamente una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye considerablemente en la mejora de la gestión de la entidad; para ello la entidad deberá crear dicha oficina otorgando responsabilidades y funciones que deben encontrarse en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF y en el Manual de Organización y Funciones – MOF; así como, en la estructura de la entidad.

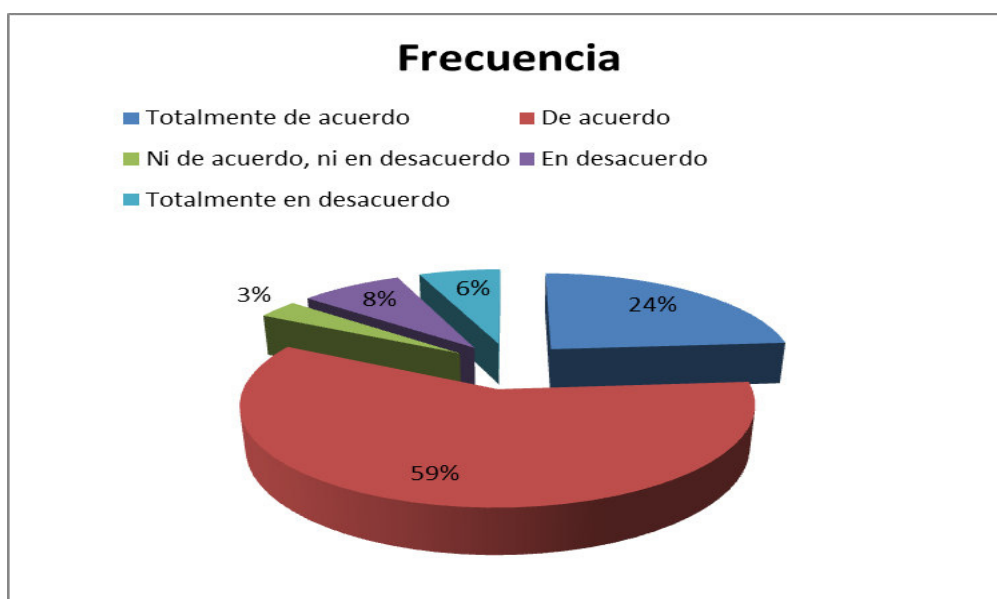
**Pregunta 9.** ¿Contar con un funcionario para monitorear la implementación de las recomendaciones, influye para mejorar la gestión de la entidad?

### **Cuadro 17**

#### **Monitoreo de recomendaciones mejora la gestión**

| <b>Item</b>                     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Absoluta Acumulada</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> | <b>Frecuencia Relativa Acumulada</b> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 15                         | 15                                   | 0,24                       | 24%                                  |
| De acuerdo                      | 37                         | 52                                   | 0,59                       | 83%                                  |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                          | 54                                   | 0,03                       | 86%                                  |
| En desacuerdo                   | 5                          | 59                                   | 0,08                       | 94%                                  |
| Totalmente en desacuerdo        | 4                          | 63                                   | 0,06                       | 100%                                 |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>                  |                                      | <b>1</b>                   |                                      |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 9**  
**Monitoreo de recomendaciones mejora la gestión.** Fuente. *Cuadro 17.*  
*Elaboración propia*

En la pregunta “**Contar con un funcionario para monitorear la implementación de las recomendaciones, influye para mejorar la gestión de la entidad**”, se obtuvo como resultado que el 24% de los encuestados señaló que está “Totalmente de acuerdo”, el 59% indicó que está “De acuerdo”; teniendo como acumulado el 83% de los encuestados.

Mientras que un 8% se encuentra “En desacuerdo” y el 6% está “Totalmente en desacuerdo”.

Al respecto, se concluye que contar con un funcionario para monitorear la implementación de las recomendaciones, influye totalmente para mejorar la gestión de la entidad; para ello la entidad deberá designar bajo responsabilidad funcional como el encargado de dicha labor, para que en coordinación con los funcionarios designados se implemente las recomendaciones en forma oportuna y efectiva. Como lo señala el literal b) del numeral 6.3.3 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG de 3 de mayo de 2016.

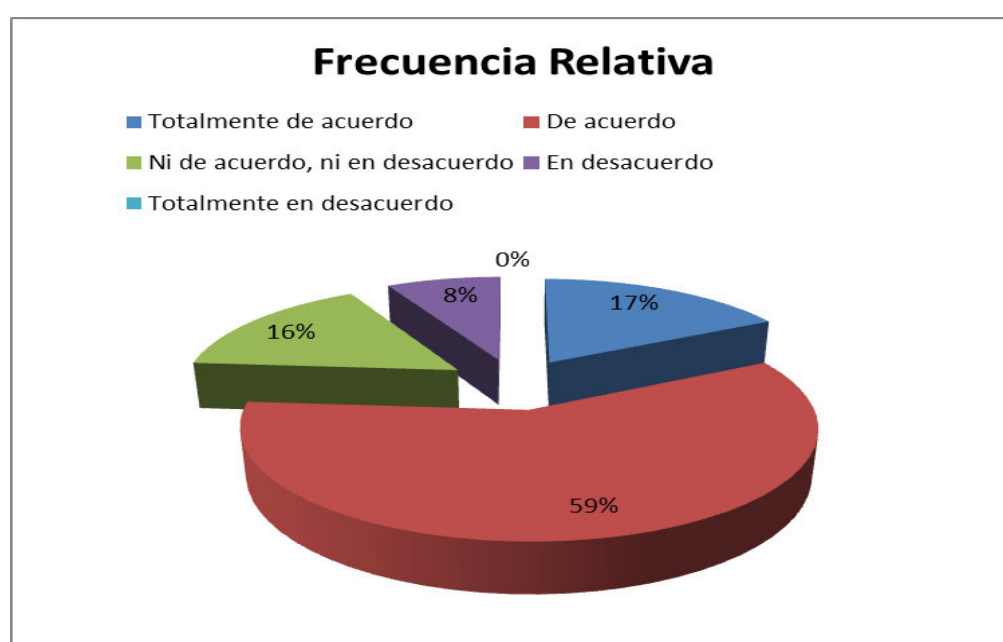
**Pregunta 10.** ¿La aplicación de sanciones, influye en las funciones de los servidores de la entidad?

**Cuadro 18**

**Las sanciones influyen en las funciones**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 11                  | 11                            | 0,17                | 17%                           |
| De acuerdo                      | 37                  | 48                            | 0,59                | 76%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10                  | 58                            | 0,16                | 92%                           |
| En desacuerdo                   | 5                   | 63                            | 0,08                | 100%                          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   |                               | 0,00                |                               |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 10**

**Las sanciones influyen en las funciones. Fuente. Cuadro 18. Elaboración propia**

En la pregunta “**La aplicación de sanciones, influye en las funciones de los servidores de la entidad**”, se obtuvo como resultado que el 17% de los encuestados indicó que está “Totalmente de acuerdo”, y el 59% “De acuerdo”; obteniéndose un total acumulado de 76%.



Mientras solo un 8% de los encuestados indicó que está “En desacuerdo”.

Por lo comentado anteriormente, se puede concluir que la aplicación de sanciones producto de los resultados de auditorías de cumplimiento, influyen considerablemente en las funciones de los servidores de la entidad; cuyas sanciones dependen de la gravedad de la falta como lo señala el Reglamento de la ley n.º 29622, denominado “*Reglamento de infracciones y sanciones para la responsabilidad administrativa funcional derivada de los informes emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control*”, aprobado por Decreto Supremo n.º 023-2011-PCM de 17 de marzo de 2011.

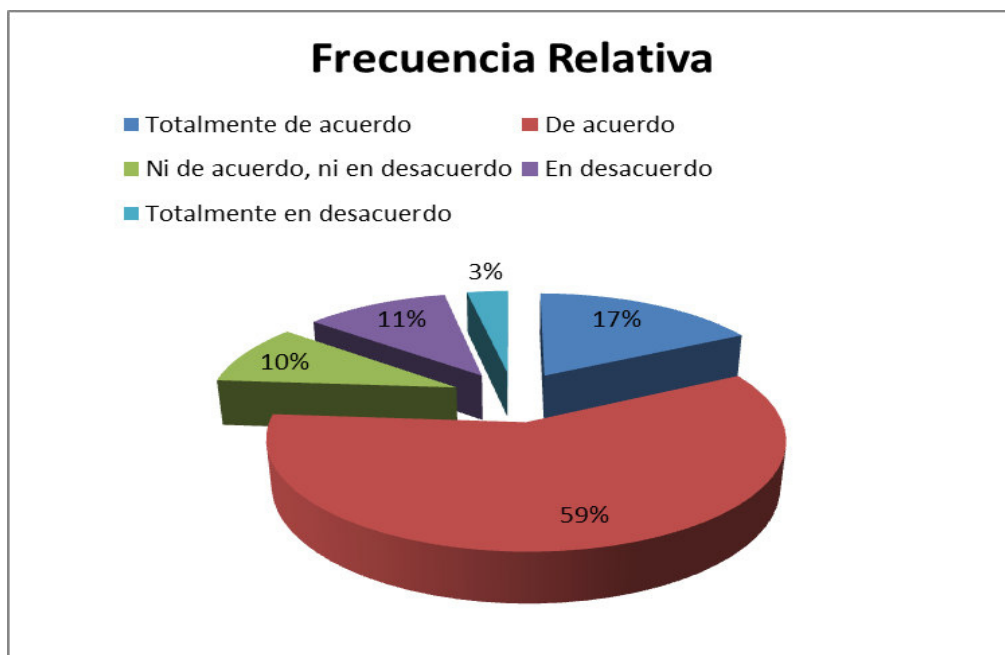
De otro lado, cabe precisar que dichas sanciones influyen en el desarrollo de las actividades de los servidores, así como de las disposiciones internas vinculadas a su actuación funcional, específicamente cumpliendo con las normas.

**Pregunta 11.** ¿Las recomendaciones de auditoría de cumplimiento, mejoran las funciones de los servidores de la entidad?

**Cuadro 19**  
**Recomendaciones mejoran las funciones**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 11                  | 11                            | 0,17                | 17%                           |
| De acuerdo                      | 37                  | 48                            | 0,59                | 76%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6                   | 54                            | 0,10                | 86%                           |
| En desacuerdo                   | 7                   | 61                            | 0,11                | 97%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 2                   | 63                            | 0,03                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 11**  
**Recomendaciones mejoran las funciones. Fuente. Cuadro 19.**  
**Elaboración propia**

En la pregunta “**Las recomendaciones de auditoría de cumplimiento, mejoran las funciones de los servidores de la entidad**”, se obtuvo como resultado que el 17% está “Totalmente de acuerdo” y el 59% “De acuerdo”; cuyo resultado acumulado asciende al 76% de los encuestados, quienes señalan que las recomendaciones de auditoría, si mejoran las funciones de los servidores.

Sin embargo, el 14% de los encuestados, indicaron lo contrario.

Dicho resultado demuestra que las recomendaciones de auditoría mejoran las funciones de los servidores de la entidad y por ende la gestión; por cuanto con las medidas correctivas que se adopte, se superarán las causas que originaron las observaciones o las deficiencias reveladas en los informes de control y evitar que en el futuro se produzcan situaciones similares. Como lo señala el literal a) del numeral 6.2.5 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG de 3 de mayo de 2016.

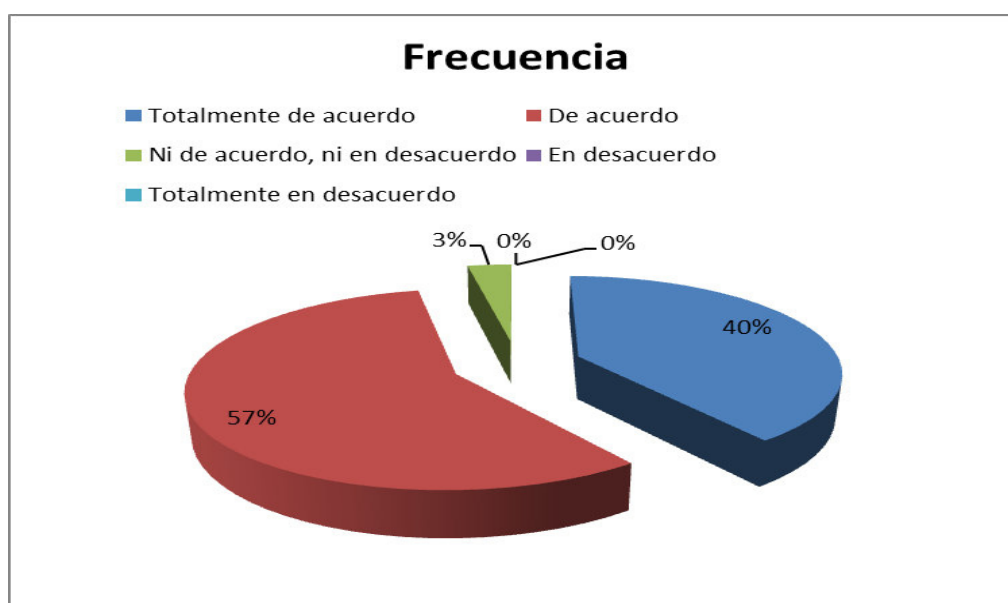
**Pregunta 12.** ¿El cumplimiento de funciones de los servidores, influye en la gestión de la entidad?

**Cuadro 20**

**Cumplimiento de funciones influyen en la gestión**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 25                  | 25                            | 0,40                | 40%                           |
| De acuerdo                      | 36                  | 61                            | 0,57                | 97%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                   | 63                            | 0,03                | 100%                          |
| En desacuerdo                   | 0                   | 63                            | 0,00                |                               |
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   | 63                            | 0,00                |                               |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 12**

**Cumplimiento de funciones influyen en la gestión. Fuente. Cuadro 20. Elaboración propia**

En la pregunta **“El cumplimiento de funciones de los servidores, influye en la gestión de la entidad”**, se tiene que el 40% está “Totalmente de acuerdo”, y el 57% señaló que está “De acuerdo”; teniendo como acumulado el 97% de los encuestados que se encuentran de acuerdo con la pregunta. Mientras que el 3% no opinó.

Dicho resultado demuestra que el cumplimiento de funciones por parte de los servidores, influye totalmente en la gestión de la entidad; para lo cual se debe tener en cuenta los artículos 6° y 7° de la ley n.° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública, relacionados a los Principios y los Deberes, de la función pública, respectivamente.

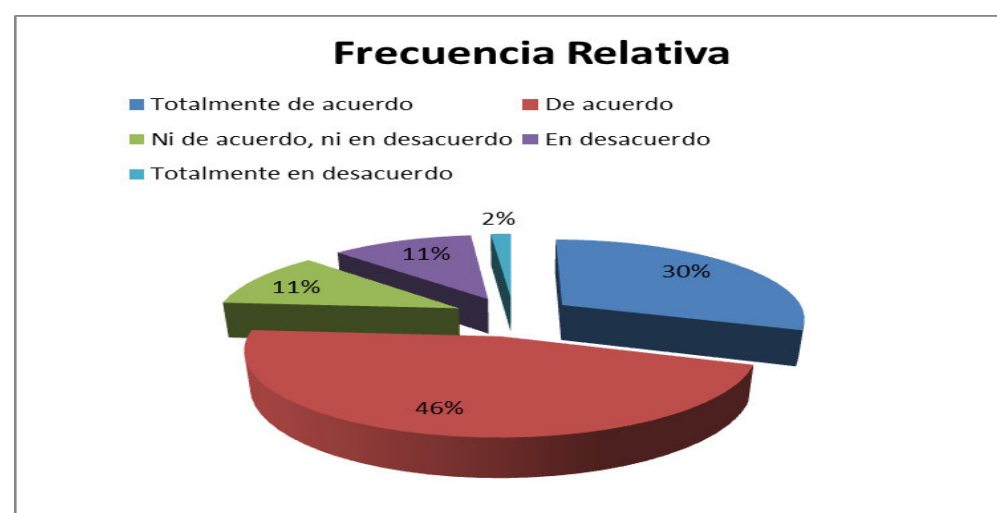
**Pregunta 13.** ¿No es favorable para la entidad, las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso, que tienen más de un año?

### **Cuadro 21**

#### **Recomendaciones pendientes de implementación**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 19                  | 19                            | 0,30                | 30%                           |
| De acuerdo                      | 29                  | 48                            | 0,46                | 76%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7                   | 55                            | 0,11                | 87%                           |
| En desacuerdo                   | 7                   | 62                            | 0,11                | 98%                           |
| Totalmente en desacuerdo        | 1                   | 63                            | 0,02                | 100%                          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 13**  
Recomendaciones pendientes de implementación. Fuente. Cuadro 21. Elaboración propia

En la pregunta **“No es favorable para la entidad, las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso, que tienen más de un año”**, se obtuvo como resultado que el 30% de los encuestados señaló que está “Totalmente de acuerdo” y el 46% se encuentra “De acuerdo”; teniendo como acumulado el 76%. Mientras que el 13% de los encuestados indicaron lo contrario.

Lo expuesto demuestra que las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso, por más de un año, no es favorable para la entidad; por cuanto, no se superarán las causas que originaron las observaciones o las deficiencias reveladas en los informes de control y evitar que en el futuro se produzcan situaciones similares. Como lo señala el literal a) del numeral 6.2.5 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG de 3 de mayo de 2016.

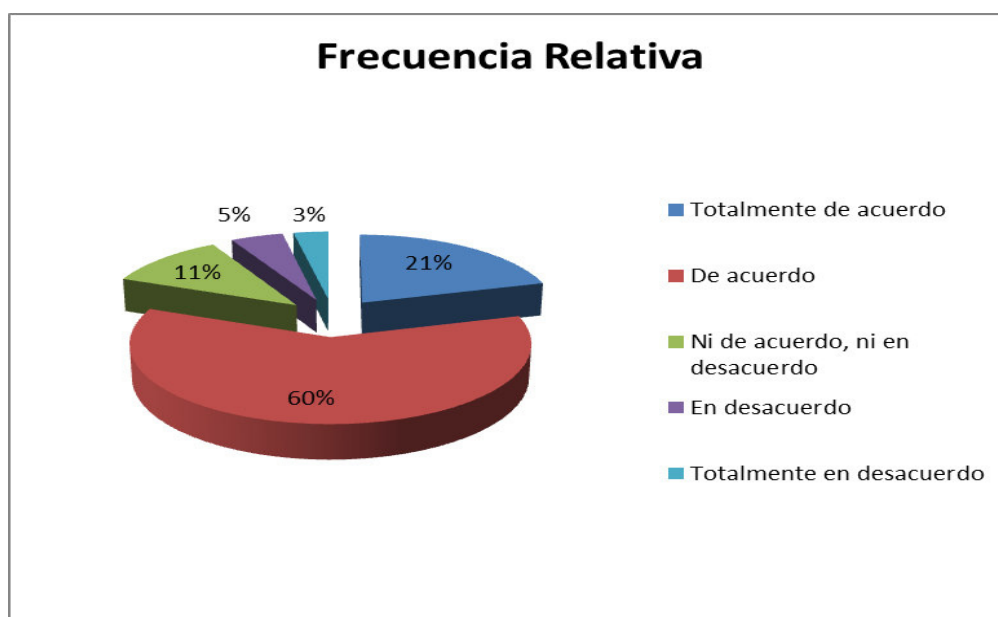
**Pregunta 14.** ¿La implementación de recomendaciones de auditoría de cumplimiento, influye en la mejora de la gestión de la entidad?

#### **Cuadro 22**

##### **Implementación de recomendaciones en la mejora de la gestión**

| <b>Item</b>                     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Absoluta Acumulada</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> | <b>Frecuencia Relativa Acumulada</b> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 13                         | 13                                   | 0,21                       | 21%                                  |
| De acuerdo                      | 38                         | 51                                   | 0,60                       | 81%                                  |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7                          | 58                                   | 0,11                       | 92%                                  |
| En desacuerdo                   | 3                          | 61                                   | 0,05                       | 97%                                  |
| Totalmente en desacuerdo        | 2                          | 63                                   | 0,03                       | 100%                                 |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>                  |                                      | <b>1</b>                   |                                      |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*



**Figura 14**  
**Implementación de recomendaciones en la mejora de la gestión.**  
 Fuente. Cuadro 22. Elaboración propia

En la pregunta “***La implementación de recomendaciones de auditoría de cumplimiento, influye en la mejora de la gestión de la entidad***”, se obtuvo como resultado que el 21% de los encuestados señaló que está “Totalmente de acuerdo”, y el 60% está “De acuerdo”; obteniéndose como acumulado un 81% de los encuestados, que se encuentran de acuerdo.

Mientras solo el 5% y 3%, señalaron que están “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, respectivamente.

Dicho resultado demuestra que la implementación de las recomendaciones como producto de los resultados de las auditorías, influyen en la mejora de la gestión de la entidad; por cuanto dichas recomendaciones están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como contribuir con la transparencia de su gestión, como lo señala el literal a) del numeral

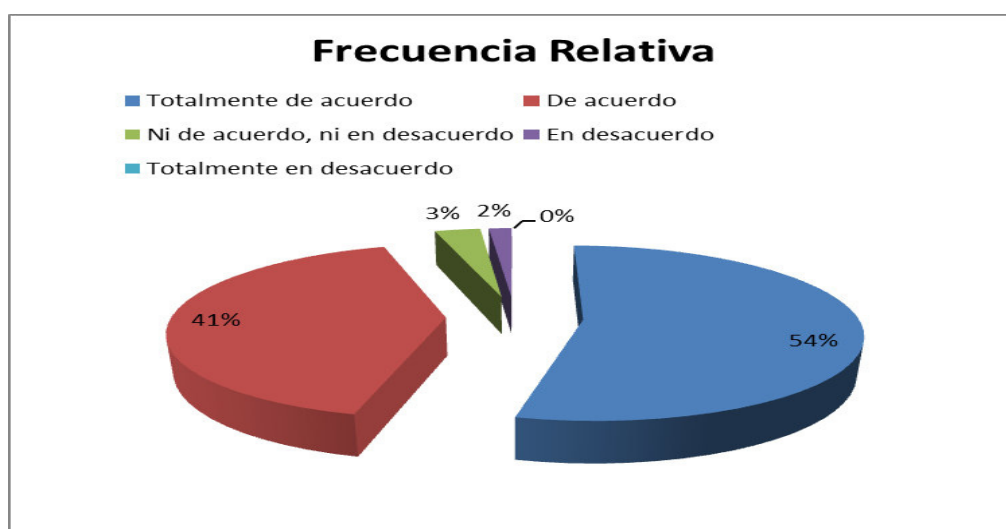
6.2.5 de la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG.

**Pregunta 15.** ¿La capacitación del personal, influye en la mejora de la gestión de la entidad?

**Cuadro 23**  
**Capacitación mejora la gestión**

| Item                            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Absoluta Acumulada | Frecuencia Relativa | Frecuencia Relativa Acumulada |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 34                  | 34                            | 0,54                | 54%                           |
| De acuerdo                      | 26                  | 60                            | 0,41                | 95%                           |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                   | 62                            | 0,03                | 98%                           |
| En desacuerdo                   | 1                   | 63                            | 0,02                | 100%                          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   |                               | 0,00                |                               |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>           |                               | <b>1</b>            |                               |

Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.



**Figura 15**  
**Capacitación mejora la gestión. Fuente. Cuadro 23. Elaboración propia**

En la pregunta **“La capacitación del personal, influye en la mejora de la gestión de la entidad”**, se obtuvo como resultado que el 54% de los encuestados señaló que está “Totalmente de acuerdo” y el 41%

se encuentra “De acuerdo”; teniendo un acumulado del 95% que se encuentran de acuerdo con la pregunta. Mientras que solo el 2% indicó que está “En desacuerdo”.

Lo expuesto demuestra, que efectivamente la capacitación del personal influye totalmente en la mejora de la gestión; por cuanto un personal capacitado y preparado ejecutará sus funciones con transparencia, eficiencia y eficacia, lo cual contribuirá a adoptar medidas correctivas a tiempo.

Para lo cual todo servidor público debe tener en cuenta el numeral 4) del artículo 6° de la ley n.º 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública, relacionado a la idoneidad, que indica: “(...) *El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones*”.

**Pregunta 16.** ¿La alta rotación del personal responsable, influye en la implementación de las recomendaciones de auditoría?

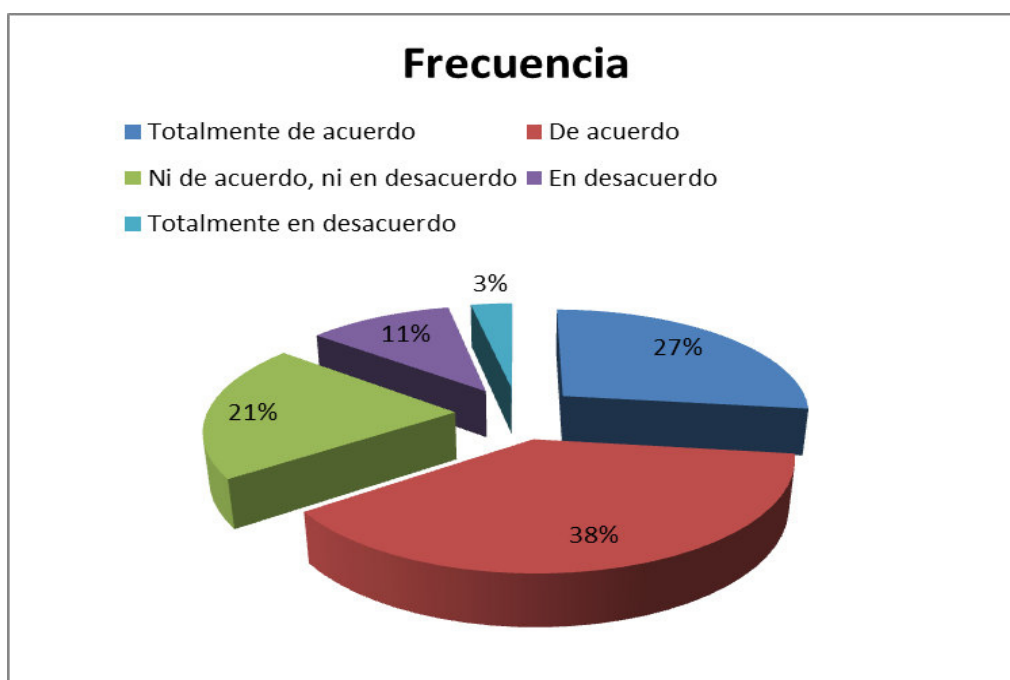
#### **Cuadro 24**

##### **Alta rotación del personal**

| <b>Item</b>                     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Absoluta Acumulada</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> | <b>Frecuencia Relativa Acumulada</b> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 17                         | 17                                   | 0,27                       | 27%                                  |
| De acuerdo                      | 24                         | 41                                   | 0,38                       | 65%                                  |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13                         | 54                                   | 0,21                       | 86%                                  |
| En desacuerdo                   | 7                          | 61                                   | 0,11                       | 97%                                  |
| Totalmente en desacuerdo        | 2                          | 63                                   | 0,03                       | 100%                                 |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b>                  |                                      | <b>1</b>                   |                                      |

*Fuente. Elaboración propia (2017) basado en la encuesta aplicada a los servidores del gobierno regional Ancash.*





**Figura 16**

**Alta rotación del personal. Fuente. Cuadro 24. Elaboración propia**

En la pregunta ***“La alta rotación del personal responsable, influye en la implementación de las recomendaciones de auditoría”***, se obtuvo como resultado que el 27% de los encuestados indicó que está “Totalmente de acuerdo” y el 38% señaló que está “De acuerdo”; obteniéndose un acumulado del 65%.

De otro lado, el 11% señaló estar “En desacuerdo”, y solo el 3% indicó estar “Totalmente en desacuerdo”.

Al respecto, se concluye que la alta rotación del personal responsable, sí influye en la implementación de las recomendaciones; lo cual conlleva a que las recomendaciones se encuentren “En proceso” o como “Pendiente”, por periodos superiores al año, siendo desfavorable para la gestión de la entidad. Para ello se debe tener presente la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG, relacionado a la *“Implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el portal de transparencia estándar de la entidad”*.

#### **4.1.2 Discusión de resultados**

De los resultados obtenidos según la encuesta aplicada, se demuestra que:

Las recomendaciones de control son alternativas de solución para mejorar la gestión en el gobierno regional Ancash; por cuanto, corrigen las deficiencias identificadas.

Al respecto, las respuestas de los encuestados señalan como 90%, que las recomendaciones de control, **si** son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, por cuanto, **si** corrigen las deficiencias identificadas. Mientras que solo un 10% de las respuestas indican que las recomendaciones de control, **no** son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash (ver cuadro 25).

Con relación a que las recomendaciones de control coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; a través de su implementación oportuna.

Se ha determinado que el 88% de las respuestas indican que las recomendaciones de control **si** coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, a través de su implementación oportuna; mientras que el 12% de las respuestas señalan lo contrario (ver cuadro 25).

**Cuadro 25**  
**Resultado final de las encuestas**

| Resultado Final de las encuestas     |           |           |     |           |    |    |           |       |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----|-----------|----|----|-----------|-------|
| Recomendaciones de control           | Pregunta  | SI        |     |           | NO |    |           | TOTAL |
|                                      |           | Respuesta |     |           |    |    |           |       |
|                                      |           | a         | b   | SUB TOTAL | d  | e  | SUB TOTAL |       |
| Corrigen las deficiencias detectadas | 1         | 34        | 20  | 54        | 4  | 2  | 6         | 60    |
|                                      | 2         | 29        | 26  | 55        | 2  | 2  | 4         | 59    |
|                                      | 4         | 6         | 19  | 25        | 15 | 4  | 19        | 44    |
|                                      | 5         | 29        | 32  | 61        | 0  | 0  | 0         | 61    |
|                                      | 6         | 18        | 36  | 54        | 3  | 0  | 3         | 57    |
|                                      | 7         | 15        | 35  | 50        | 7  | 1  | 8         | 58    |
|                                      | 10        | 11        | 37  | 48        | 5  | 0  | 5         | 53    |
|                                      | 11        | 11        | 37  | 48        | 7  | 2  | 9         | 57    |
|                                      | 12        | 25        | 36  | 61        | 0  | 0  | 0         | 61    |
|                                      | 15        | 34        | 26  | 60        | 1  | 0  | 1         | 61    |
|                                      | 16        | 17        | 24  | 41        | 7  | 2  | 9         | 50    |
|                                      | SUB TOTAL | 229       | 328 | 557       | 51 | 13 | 64        | 621   |
|                                      | TOTAL %   |           |     | 90%       |    |    | 10%       | 100%  |
| Mejorar la gestión                   | 3         | 35        | 21  | 56        | 1  | 1  | 2         | 58    |
|                                      | 8         | 14        | 36  | 50        | 9  | 1  | 10        | 60    |
|                                      | 9         | 15        | 37  | 52        | 5  | 4  | 9         | 61    |
|                                      | 13        | 19        | 29  | 48        | 7  | 1  | 8         | 56    |
|                                      | 14        | 13        | 38  | 51        | 3  | 2  | 5         | 56    |
|                                      | SUB TOTAL | 96        | 161 | 257       | 25 | 9  | 34        | 291   |
|                                      | TOTAL %   |           |     | 88%       |    |    | 12%       | 100%  |
| Fuente: Elaboración propia           |           |           |     |           |    |    |           |       |

De otro lado, respecto a que la experiencia profesional del personal del OCI influye en el desarrollo de las auditorías de cumplimiento, el 87% señaló que la experiencia profesional **sí** influye en el desarrollo de las auditorías; mientras que solo el 6% de los resultados de los encuestados indicó lo contrario (ver cuadro 26).

**Cuadro 26**  
**Resultado final de la pregunta 2**

| Resultado final de la pregunta 2 |                             |                          |                |     |     |    |     |       |      |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|-----|-----|----|-----|-------|------|
| PERSONAL                         | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 2 |     |     |    |     | TOTAL |      |
|                                  |                             |                          | Respuesta      |     |     |    |     |       |      |
|                                  |                             |                          | a              | b   | c   | d  | e   |       |      |
| Directivos                       | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |     |    |     | 1     | 2    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 1              |     |     |    |     | 1     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |     |    |     |       |      |
|                                  | OGA                         |                          |                |     | 1   |    |     |       | 1    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |     |    |     |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 1              |     |     |    |     |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 3              | 0   | 1   | 0  | 0   |       | 4    |
|                                  |                             |                          | 75%            | 0%  | 25% | 0% | 0%  |       | 100% |
| Funcionarios                     | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |     |    |     | 1     | 1    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                |     |     |    |     |       |      |
|                                  | Gerencia General            |                          | 2              | 1   |     |    |     |       | 3    |
|                                  | OGA                         |                          | 1              | 2   |     |    | 1   |       | 4    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |     |    |     |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                | 1   |     |    |     |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 4              | 4   | 0   | 0  | 1   |       | 9    |
|                                  |                             |                          | 44%            | 44% | 0%  | 0% | 12% |       | 100% |
| Empleados                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 7              | 3   | 1   |    |     | 11    | 20   |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 7              | 2   |     |    |     | 9     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |     |    |     |       |      |
|                                  | OGA                         |                          | 6              | 16  | 1   | 2  |     |       | 25   |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     | 1   |    | 1   |       | 2    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 2              | 1   |     |    |     |       | 3    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 22             | 22  | 3   | 2  | 1   |       | 50   |
|                                  |                             |                          | 44%            | 44% | 6%  | 4% | 2%  |       | 100% |
| TOTAL                            |                             |                          | 29             | 26  | 4   | 2  | 2   |       | 63   |
|                                  |                             |                          | 46%            | 42% | 6%  | 3% | 3%  |       | 100% |
| Fuente: Elaboración propia       |                             |                          |                |     |     |    |     |       |      |

Fuente: Elaboración propia

Con relación en que las recomendaciones que se establecen en la auditoría de cumplimiento, deben ser aplicables; se estableció que 56 servidores de los 63, que equivale al 88% de los encuestados indicaron que las recomendaciones **si** deben ser aplicables; mientras que solo 2 servidores que equivale al 4% señalaron lo contrario y 5 encuestados, equivalente al 8% se encontraban dentro de: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 27).

**Cuadro 27**  
**Resultado final de la pregunta 3**

| Resultado final de la pregunta 3 |                             |                          |                |     |     |    |    |       |      |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|-----|-----|----|----|-------|------|
| PERSONAL                         | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 3 |     |     |    |    | TOTAL |      |
|                                  |                             |                          | Respuesta      |     |     |    |    |       |      |
|                                  |                             |                          | a              | b   | c   | d  | e  |       |      |
| Directivos                       | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |     |    |    | 1     | 2    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 1              |     |     |    |    | 1     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |     |    |    |       |      |
|                                  | OGA                         |                          |                | 1   |     |    |    |       | 1    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |     |    |    |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                | 1   |     |    |    |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 2              | 2   | 0   | 0  | 0  |       | 4    |
|                                  |                             |                          | 50%            | 50% | 0%  | 0% | 0% |       | 100% |
| Funcionarios                     | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |     |    |    | 1     | 1    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                |     |     |    |    |       |      |
|                                  | Gerencia General            |                          | 2              | 1   |     |    |    |       | 3    |
|                                  | OGA                         |                          | 2              | 2   |     |    |    |       | 4    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |     |    |    |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                |     | 1   |    |    |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 5              | 3   | 1   | 0  | 0  |       | 9    |
|                                  |                             |                          | 56%            | 33% | 11% | 0% | 0% |       | 100% |
| Empleados                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 9              | 1   | 1   |    |    | 11    | 20   |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 6              | 3   |     |    |    | 9     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |     |    |    |       |      |
|                                  | OGA                         |                          | 11             | 12  | 2   |    |    |       | 25   |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     | 1   |    | 1  |       | 2    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 2              |     |     | 1  |    |       | 3    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 28             | 16  | 4   | 1  | 1  |       | 50   |
|                                  |                             |                          | 56%            | 32% | 8%  | 2% | 2% |       | 100% |
| TOTAL                            |                             |                          | 35             | 21  | 5   | 1  | 1  |       | 63   |
|                                  |                             |                          | 55%            | 33% | 8%  | 2% | 2% |       | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a que los servidores de la entidad, son renuentes a la ejecución de las auditorías de cumplimiento, 25 encuestados (dentro ello 20 empleados, 4 funcionarios y 1 directivo) que equivale al 40% de respuesta, señalan que los servidores **si** son renuentes a la ejecución de la auditoría; 19 encuestados (dentro de ello 14 empleados, 3 funcionarios y 2 directivos) que equivale al 30%, consideran que **no** son renuentes, y un buen número de 19 (dentro de ello 16 empleados, 2 funcionarios y 1 directivo) que equivale al 30%, se encuentran dentro de: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 28).

**Cuadro 28**  
**Resultado final de la pregunta 4**

| Resultados finales de la pregunta 4 |                             |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|------|-------|----|
| PERSONAL                            | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 4           |     |     |     |      | TOTAL |    |
|                                     |                             |                          | Respuesta                |     |     |     |      |       |    |
|                                     |                             |                          | a                        | b   | c   | d   | e    |       |    |
| Directivos                          | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                          |     | 1   |     |      | 1     | 2  |
|                                     |                             | Gobierno Regional Lima   | 1                        |     |     |     |      | 1     |    |
|                                     | Gerencia General            |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|                                     | OGA                         |                          |                          |     |     | 1   |      | 1     |    |
|                                     | Asesoría Jurídica           |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|                                     | Planificación y Presupuesto |                          |                          |     |     |     | 1    | 1     |    |
|                                     | SUB TOTAL                   |                          | 1                        | 0   | 1   | 1   | 1    | 4     |    |
|                                     |                             |                          | 25%                      | 0%  | 25% | 25% | 25%  | 100%  |    |
|                                     | Funcionarios                | OCIs                     | Gobierno Regional Ancash |     | 1   |     |      |       | 1  |
| Gobierno Regional Lima              |                             |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
| Gerencia General                    |                             |                          | 2                        |     |     | 1   | 3    |       |    |
| OGA                                 |                             |                          | 1                        | 2   | 1   |     | 4    |       |    |
| Asesoría Jurídica                   |                             |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
| Planificación y Presupuesto         |                             |                          |                          |     | 1   |     | 1    |       |    |
| SUB TOTAL                           |                             | 0                        | 4                        | 2   | 2   | 1   | 9    |       |    |
|                                     |                             | 0%                       | 44%                      | 22% | 22% | 12% | 100% |       |    |
| Empleados                           |                             | OCIs                     | Gobierno Regional Ancash | 1   | 5   | 3   | 2    |       | 11 |
|                                     | Gobierno Regional Lima      |                          |                          | 1   | 5   | 3   |      | 9     |    |
|                                     | Gerencia General            |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|                                     | OGA                         |                          | 2                        | 9   | 8   | 5   | 1    | 25    |    |
|                                     | Asesoría Jurídica           |                          | 1                        |     |     |     | 1    | 2     |    |
|                                     | Planificación y Presupuesto |                          | 1                        |     |     | 2   |      | 3     |    |
|                                     | SUB TOTAL                   |                          | 5                        | 15  | 16  | 12  | 2    | 50    |    |
|                                     |                             |                          | 10%                      | 30% | 32% | 24% | 4%   | 100%  |    |
|                                     | TOTAL                       |                          |                          | 6   | 19  | 19  | 15   | 4     | 63 |
| 10%                                 |                             |                          |                          | 30% | 30% | 24% | 6%   | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

Lo relacionado a que las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, deben ser denunciadas por el procurador en su oportunidad; 61 servidores (97%) de los 63 encuestados, consideran que las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, **sí** deben ser denunciadas por el procurador en su oportunidad; y solo el 3% no opinan al respecto (ver cuadro 29).

**Cuadro 29**  
**Resultado final de la pregunta 5**

| Resultado final de la pregunta 5 |                             |                          |                |     |    |    |    |       |      |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|-----|----|----|----|-------|------|
| PERSONAL                         | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 5 |     |    |    |    | TOTAL |      |
|                                  |                             |                          | Respuesta      |     |    |    |    |       |      |
|                                  |                             |                          | a              | b   | c  | d  | e  |       |      |
| Directivos                       | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |    |    |    | 1     | 2    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 1              |     |    |    |    | 1     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |    |    |    |       |      |
|                                  | OGA                         |                          |                | 1   |    |    |    |       | 1    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |    |    |    |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 1              |     |    |    |    |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 3              | 1   | 0  | 0  | 0  |       | 4    |
|                                  |                             |                          | 75%            | 25% | 0% | 0% | 0% |       | 100% |
| Funcionarios                     | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1              |     |    |    |    | 1     | 1    |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                |     |    |    |    |       |      |
|                                  | Gerencia General            |                          | 3              |     |    |    |    |       | 3    |
|                                  | OGA                         |                          |                | 4   |    |    |    |       | 4    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |     |    |    |    |       |      |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                | 1   |    |    |    |       | 1    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 4              | 5   | 0  | 0  | 0  |       | 9    |
|                                  |                             |                          | 44%            | 56% | 0% | 0% | 0% |       | 100% |
| Empleados                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 8              | 3   |    |    |    | 11    | 20   |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 3              | 5   | 1  |    |    | 9     |      |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |     |    |    |    |       |      |
|                                  | OGA                         |                          | 10             | 14  | 1  |    |    |       | 25   |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                | 2   |    |    |    |       | 2    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 1              | 2   |    |    |    |       | 3    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 22             | 26  | 2  | 0  | 0  |       | 50   |
|                                  |                             |                          | 44%            | 52% | 4% | 0% | 0% |       | 100% |
| TOTAL                            |                             |                          | 29             | 32  | 2  | 0  | 0  |       | 63   |
|                                  |                             |                          | 46%            | 51% | 3% | 0% | 0% |       | 100% |
| Fuente: Elaboración propia       |                             |                          |                |     |    |    |    |       |      |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a que los resultados de las auditorías de cumplimiento, influyen en la mejora de la gestión de la entidad; 50 servidores (entre ellos 39 empleados, 7 funcionarios y 4 directivos) que equivale al 79% de los encuestados, indicó que los resultados de las auditorías **si** influyen en la mejora de la gestión de la entidad; mientras 8 empleados que equivale al 13% de los encuestados, manifestó lo contrario, y por último solo 5 servidores (8%) señalaron estar en: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 30).

**Cuadro 30**  
**Resultado final de la pregunta 7**

| Resultado final de la pregunta 7 |                             |                          |                |      |     |     |    |       |    |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|------|-----|-----|----|-------|----|
| PERSONAL                         | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 7 |      |     |     |    | TOTAL |    |
|                                  |                             |                          | Respuesta      |      |     |     |    |       |    |
|                                  |                             |                          | a              | b    | c   | d   | e  |       |    |
| Directivos                       | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                | 1    |     |     |    | 1     | 2  |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                | 1    |     |     |    | 1     |    |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |      |     |     |    |       |    |
|                                  | OGA                         |                          |                | 1    |     |     |    | 1     |    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |      |     |     |    |       |    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                | 1    |     |     |    | 1     |    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 0              | 4    | 0   | 0   | 0  | 4     |    |
|                                  |                             |                          | 0%             | 100% | 0%  | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                     | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                | 1    |     |     |    | 1     | 1  |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                |      |     |     |    |       |    |
|                                  | Gerencia General            |                          | 3              |      |     |     |    | 3     |    |
|                                  | OGA                         |                          | 1              | 2    | 1   |     |    | 4     |    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |      |     |     |    |       |    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                |      | 1   |     |    |       |    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 4              | 3    | 2   | 0   | 0  | 9     |    |
|                                  |                             |                          | 44%            | 34%  | 22% | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Empleados                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 5              | 4    |     | 2   |    | 11    | 20 |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 2              | 7    |     |     |    | 9     |    |
|                                  | Gerencia General            |                          |                |      |     |     |    |       |    |
|                                  | OGA                         |                          | 3              | 16   | 3   | 3   |    | 25    |    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                |      |     | 1   | 1  | 2     |    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          | 1              | 1    |     | 1   |    | 3     |    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 11             | 28   | 3   | 7   | 1  | 50    |    |
|                                  |                             |                          | 22%            | 56%  | 6%  | 14% | 2% | 100%  |    |
| TOTAL                            |                             |                          | 15             | 35   | 5   | 7   | 1  | 63    |    |
|                                  |                             |                          | 24%            | 55%  | 8%  | 11% | 2% | 100%  |    |
| Fuente: Elaboración propia       |                             |                          |                |      |     |     |    |       |    |

Fuente: Elaboración propia

Respecto, a que una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad; 50 servidores (entre ellos 38 empleados, 8 funcionarios y 4 directivos) que equivale al 79% de los encuestados consideran que una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, **sí** influye en mejorar la gestión de la entidad; mientras que 10 empleados que equivale al 16% señalaron en sus encuestas lo contrario; y solo 3 que equivale al 5% de los servidores encuestados indicaron estar: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 31).



**Cuadro 31**  
**Resultado final de la pregunta 8**

| Resultado final de la pregunta 8 |                             |                          |                          |      |    |     |      |       |    |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|------|----|-----|------|-------|----|
| PERSONAL                         | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 8           |      |    |     |      | TOTAL |    |
|                                  |                             |                          | Respuesta                |      |    |     |      |       |    |
|                                  |                             |                          | a                        | b    | c  | d   | e    |       |    |
| Directivos                       | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                          | 1    |    |     |      | 1     | 2  |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   |                          | 1    |    |     |      | 1     |    |
|                                  | Gerencia General            |                          |                          |      |    |     |      |       |    |
|                                  | OGA                         |                          |                          | 1    |    |     |      | 1     |    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                          |      |    |     |      |       |    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                          | 1    |    |     |      | 1     |    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 0                        | 4    | 0  | 0   | 0    | 4     |    |
|                                  |                             |                          | 0%                       | 100% | 0% | 0%  | 0%   | 100%  |    |
|                                  | Funcionarios                | OCIs                     | Gobierno Regional Ancash |      | 1  |     |      |       | 1  |
| Gobierno Regional Lima           |                             |                          |                          |      |    |     |      | 0     |    |
| Gerencia General                 |                             | 2                        | 1                        |      |    |     | 3    |       |    |
| OGA                              |                             | 2                        | 2                        |      |    |     | 4    |       |    |
| Asesoría Jurídica                |                             |                          |                          |      |    |     |      |       |    |
| Planificación y Presupuesto      |                             |                          |                          | 1    |    |     | 1    |       |    |
| SUB TOTAL                        |                             | 4                        | 4                        | 1    | 0  | 0   | 9    |       |    |
|                                  |                             | 44%                      | 44%                      | 12%  | 0% | 0%  | 100% |       |    |
| Empleados                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 4                        | 4    |    | 3   |      | 11    | 20 |
|                                  |                             | Gobierno Regional Lima   | 3                        | 2    | 1  | 3   |      | 9     |    |
|                                  | Gerencia General            |                          |                          |      |    |     |      |       |    |
|                                  | OGA                         |                          | 3                        | 19   | 1  | 2   |      | 25    |    |
|                                  | Asesoría Jurídica           |                          |                          |      |    | 1   | 1    | 2     |    |
|                                  | Planificación y Presupuesto |                          |                          | 3    |    |     |      | 3     |    |
|                                  | SUB TOTAL                   |                          | 10                       | 28   | 2  | 9   | 1    | 50    |    |
|                                  |                             |                          | 20%                      | 56%  | 4% | 18% | 2%   | 100%  |    |
| TOTAL                            |                             |                          | 14                       | 36   | 3  | 9   | 1    | 63    |    |
|                                  |                             |                          | 22%                      | 57%  | 5% | 14% | 2%   | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo referido a que la aplicación de sanciones, influye en las funciones de los servidores de la entidad; 48 servidores (entre ellos 41 empleados, 6 funcionarios y 1 directivo) de los 63 encuestados, que equivale al 76%, indicaron que la aplicación de sanciones, **sí** influye en las funciones de los servidores de la entidad; mientras que 5 servidores indicaron que no influye; y por último 10 servidores (entre ellos 6 empleados, 2 funcionarios y 2 directivos) que equivale al 16%, señalaron encontrarse: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 32).

**Cuadro 32**  
**Resultado final de la pregunta 10**

| Resultado final de la pregunta 10 |                             |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-----|-----|-----|----|-------|----|
| PERSONAL                          | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 10 |     |     |     |    | TOTAL |    |
|                                   |                             |                          | Respuesta       |     |     |     |    |       |    |
|                                   |                             |                          | a               | b   | c   | d   | e  |       |    |
| Directivos                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 |     | 1   |     |    | 1     | 2  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          |                 |     | 1   |     |    | 1     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 |     |     | 1   |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 0               | 1   | 2   | 1   | 0  | 4     |    |
|                                   |                             |                          | 0%              | 25% | 50% | 25% | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                      | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 |     | 1   |     |    | 1     | 1  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 |     |     |     |    | 0     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          | 2               | 1   |     |     |    | 3     |    |
|                                   | OGA                         |                          |                 | 3   | 1   |     |    | 4     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 |     |     | 1   |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 2               | 4   | 2   | 1   | 0  | 9     |    |
|                                   |                             |                          | 22%             | 44% | 22% | 12% | 0% | 100%  |    |
| Empleados                         | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 4               | 5   | 1   | 1   |    | 11    | 20 |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 2               | 7   |     |     |    | 9     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          | 3               | 18  | 3   | 1   |    | 25    |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     | 1   | 1   |    | 2     |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 2   | 1   |     |    | 3     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 9               | 32  | 6   | 3   | 0  | 50    |    |
|                                   |                             |                          | 18%             | 64% | 12% | 6%  | 0% | 100%  |    |
| TOTAL                             |                             |                          | 11              | 37  | 10  | 5   | 0  | 63    |    |
|                                   |                             |                          | 17%             | 59% | 16% | 8%  | 0% | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a que las recomendaciones de auditoría de cumplimiento, mejoran las funciones de los servidores de la entidad; se obtuvo como resultado que 48 servidores (entre ellos 37 empleados, 7 funcionarios y 4 directivos), que equivale al 76% de los 63 servidores encuestados, indicaron que las recomendaciones de auditoría, **sí** mejoran las funciones de los servidores; y 9 empleados encuestados señalaron lo contrario; y solo 6 servidores que equivale al 10% de los encuestados, se encuentran: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 33).

**Cuadro 33**  
**Resultado final de la pregunta 11**

| Resultado final de la pregunta 11 |                             |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-----|-----|-----|----|-------|----|
| PERSONAL                          | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 11 |     |     |     |    | TOTAL |    |
|                                   |                             |                          | Respuesta       |     |     |     |    |       |    |
|                                   |                             |                          | a               | b   | c   | d   | e  |       |    |
| Directivos                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 | 1   |     |     |    | 1     | 2  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 1               |     |     |     |    | 1     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          |                 | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 1               | 3   | 0   | 0   | 0  | 4     |    |
|                                   |                             |                          | 25%             | 75% | 0%  | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                      | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 | 1   |     |     |    | 1     | 1  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 |     |     |     |    | 0     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          | 2               | 1   |     |     |    | 3     |    |
|                                   | OGA                         |                          | 1               | 2   | 1   |     |    | 4     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 |     | 1   |     |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 3               | 4   | 2   | 0   | 0  | 9     |    |
|                                   |                             |                          | 34%             | 44% | 22% | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Empleados                         | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1               | 8   |     | 1   | 1  | 11    | 20 |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 2               | 7   |     |     |    | 9     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |     |     |     |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          | 4               | 14  | 3   | 4   |    | 25    |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |     | 1   | 1  | 2     |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1   | 1   | 1   |    | 3     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 7               | 30  | 4   | 7   | 2  | 50    |    |
|                                   |                             |                          | 14%             | 60% | 8%  | 14% | 4% | 100%  |    |
| TOTAL                             |                             |                          | 11              | 37  | 6   | 7   | 2  | 63    |    |
|                                   |                             |                          | 17%             | 59% | 10% | 11% | 3% | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

Con relación al cumplimiento de funciones de los servidores, influye en la gestión de la entidad; 61 servidores encuestados (entre ellos 48 empleados, 9 funcionarios y 4 directivos) que equivale al 97%, indicó que el cumplimiento de funciones de los servidores, **sí** influye en la gestión de la entidad, y solo 2 empleados de la gerencia de administración (que equivale al 3% de los encuestados), señalaron encontrarse entre: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 34).

**Cuadro 34**  
**Resultado final de la pregunta 12**

| Resultado final de la pregunta 12 |                             |                          |                 |      |    |    |    |       |    |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------|----|----|----|-------|----|
| PERSONAL                          | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 12 |      |    |    |    | TOTAL |    |
|                                   |                             |                          | Respuesta       |      |    |    |    |       |    |
|                                   |                             |                          | a               | b    | c  | d  | e  |       |    |
| Directivos                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 | 1    |    |    |    | 1     | 2  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 | 1    |    |    |    | 1     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |      |    |    |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          |                 | 1    |    |    |    | 1     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |      |    |    |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1    |    |    |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 0               | 4    | 0  | 0  | 0  | 4     |    |
|                                   |                             |                          | 0%              | 100% | 0% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                      | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1               |      |    |    |    | 1     | 1  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 |      |    |    |    | 0     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          | 2               | 1    |    |    |    | 3     |    |
|                                   | OGA                         |                          | 2               | 2    |    |    |    | 4     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |      |    |    |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1    |    |    |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 5               | 4    | 0  | 0  | 0  | 9     |    |
|                                   |                             |                          | 56%             | 44%  | 0% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Empleados                         | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 6               | 5    |    |    |    | 11    | 20 |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 4               | 5    |    |    |    | 9     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |      |    |    |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          | 7               | 16   | 2  |    |    | 25    |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          | 1               | 1    |    |    |    | 2     |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          | 2               | 1    |    |    |    | 3     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 20              | 28   | 2  | 0  | 0  | 50    |    |
|                                   |                             |                          | 40%             | 56%  | 4% | 0% | 0% | 100%  |    |
| TOTAL                             |                             |                          | 25              | 36   | 2  | 0  | 0  | 63    |    |
|                                   |                             |                          | 40%             | 57%  | 3% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Fuente: Elaboración propia        |                             |                          |                 |      |    |    |    |       |    |

Fuente: Elaboración propia

En relación a que no es favorable para la entidad, las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso, que tienen más de un año; se tiene que 48 servidores encuestados (entre ellos 37 empleados, 8 funcionarios y 3 directivos) que equivale 76%, confirmaron que **No** es favorable para la entidad, las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso que tienen más de un año; y 8 empleados (que es el 13%) de los encuestados y que laboran en la administración, indicaron lo contrario; mientras que solo 7 servidores encuestados (entre ellos 5 empleados, 1 funcionario y 1 directivo) que equivale al 11%, indicaron estar: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 35).

**Cuadro 35**  
**Resultado final de la pregunta 13**

| Resultado final de la pregunta n.º 13 |                             |                          |           |     |     |     |    |       |    |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------|-----|-----|-----|----|-------|----|
| PERSONAL                              | GERENCIAS                   |                          | Respuesta |     |     |     |    | TOTAL |    |
|                                       |                             |                          | a         | b   | c   | d   | e  |       |    |
| Directivos                            | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |           |     | 1   |     |    | 1     | 2  |
|                                       |                             | Gobierno Regional Lima   |           | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                       | Gerencia General            |                          |           |     |     |     |    |       |    |
|                                       | OGA                         |                          |           | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                       | Asesoría Jurídica           |                          |           |     |     |     |    |       |    |
|                                       | Planificación y Presupuesto |                          |           | 1   |     |     |    | 1     |    |
|                                       | SUB TOTAL                   |                          | 0         | 3   | 1   | 0   | 0  | 4     |    |
|                                       |                             |                          | 0%        | 75% | 25% | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                          | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1         |     |     |     |    | 1     | 1  |
|                                       |                             | Gobierno Regional Lima   |           |     |     |     |    | 0     |    |
|                                       | Gerencia General            |                          | 2         | 1   |     |     |    | 3     |    |
|                                       | OGA                         |                          | 1         | 3   |     |     |    | 4     |    |
|                                       | Asesoría Jurídica           |                          |           |     |     |     |    |       |    |
|                                       | Planificación y Presupuesto |                          |           |     | 1   |     |    | 1     |    |
|                                       | SUB TOTAL                   |                          | 4         | 4   | 1   | 0   | 0  | 9     |    |
|                                       |                             |                          | 44%       | 44% | 12% | 0%  | 0% | 100%  |    |
| Empleados                             | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 4         | 6   |     |     | 1  | 11    | 20 |
|                                       |                             | Gobierno Regional Lima   | 3         | 6   |     |     |    | 9     |    |
|                                       | Gerencia General            |                          |           |     |     |     |    |       |    |
|                                       | OGA                         |                          | 7         | 7   | 4   | 7   |    | 25    |    |
|                                       | Asesoría Jurídica           |                          |           | 1   | 1   |     |    | 2     |    |
|                                       | Planificación y Presupuesto |                          | 1         | 2   |     |     |    | 3     |    |
|                                       | SUB TOTAL                   |                          | 15        | 22  | 5   | 7   | 1  | 50    |    |
|                                       |                             |                          | 30%       | 44% | 10% | 14% | 2% | 100%  |    |
| TOTAL                                 |                             |                          | 19        | 29  | 7   | 7   | 1  | 63    |    |
|                                       |                             |                          | 30%       | 46% | 11% | 11% | 2% | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a que la implementación de recomendaciones de auditoría de cumplimiento, influye en la mejora de la gestión de la entidad; 51 servidores (entre ellos 39 empleados, 8 funcionarios y 4 directivos) que es el 81%, confirmaron que la implementación de recomendaciones de auditoría de cumplimiento, **sí** influye en la mejora de la gestión de la entidad; solo 5 empleados (que laboran en la administración, asesoría jurídica y en el OCI) que equivale al 8%, indicaron lo contrario; mientras que 7 servidores que es el 7%, indicaron estar: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 36).

**Cuadro 36**  
**Resultado final de la pregunta 14**

| Resultados de la pregunta 14 |                             |                          |                 |      |     |    |    |       |    |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------|-----|----|----|-------|----|
| PERSONAL                     | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 14 |      |     |    |    | TOTAL |    |
|                              |                             |                          | Respuesta       |      |     |    |    |       |    |
|                              |                             |                          | a               | b    | c   | d  | e  |       |    |
| Directivos                   | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 | 1    |     |    |    | 1     | 2  |
|                              |                             | Gobierno Regional Lima   |                 | 1    |     |    |    | 1     |    |
|                              | Gerencia General            |                          |                 |      |     |    |    |       |    |
|                              | OGA                         |                          |                 | 1    |     |    |    | 1     |    |
|                              | Asesoría Jurídica           |                          |                 |      |     |    |    |       |    |
|                              | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1    |     |    |    | 1     |    |
|                              | SUB TOTAL                   |                          | 0               | 4    | 0   | 0  | 0  | 4     |    |
|                              |                             |                          | 0%              | 100% | 0%  | 0% | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                 | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1               |      |     |    |    | 1     | 1  |
|                              |                             | Gobierno Regional Lima   |                 |      |     |    |    | 0     |    |
|                              | Gerencia General            |                          | 2               | 1    |     |    |    | 3     |    |
|                              | OGA                         |                          | 1               | 3    |     |    |    | 4     |    |
|                              | Asesoría Jurídica           |                          |                 |      |     |    |    |       |    |
|                              | Planificación y Presupuesto |                          |                 |      | 1   |    |    | 1     |    |
|                              | SUB TOTAL                   |                          | 4               | 4    | 1   | 0  | 0  | 9     |    |
|                              |                             |                          | 44%             | 44%  | 12% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Empleados                    | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 3               | 5    | 1   | 1  | 1  | 11    | 20 |
|                              |                             | Gobierno Regional Lima   | 2               | 7    |     |    |    | 9     |    |
|                              | Gerencia General            |                          |                 |      |     |    |    |       |    |
|                              | OGA                         |                          | 3               | 17   | 4   | 1  |    | 25    |    |
|                              | Asesoría Jurídica           |                          |                 |      |     | 1  | 1  | 2     |    |
|                              | Planificación y Presupuesto |                          | 1               | 1    | 1   |    |    | 3     |    |
|                              | SUB TOTAL                   |                          | 9               | 30   | 6   | 3  | 2  | 50    |    |
|                              |                             |                          | 18%             | 60%  | 12% | 6% | 4% | 100%  |    |
| TOTAL                        |                             |                          | 13              | 38   | 7   | 3  | 2  | 63    |    |
|                              |                             |                          | 21%             | 60%  | 11% | 5% | 3% | 100%  |    |
| Fuente: Elaboración propia   |                             |                          |                 |      |     |    |    |       |    |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la capacitación del personal, influye en la mejora de la gestión de la entidad; 60 servidores (entre ellos 47 empleados, 9 funcionarios y 4 directivos) que es el 95% del total de los encuestados, indicaron que la capacitación del personal, **sí** influye en la mejora de la gestión de la entidad; mientras que solo 1 empleado que labora en la administración, señaló lo contrario; mientras que 2 servidores que equivale al 3% de los encuestados indicaron estar: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 37).

**Cuadro 37**  
**Resultado final de la pregunta 15**

| Resultado final de la pregunta 15 |                             |                          |                 |     |    |    |    |       |    |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-----|----|----|----|-------|----|
| PERSONAL                          | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 15 |     |    |    |    | TOTAL |    |
|                                   |                             |                          | Respuesta       |     |    |    |    |       |    |
|                                   |                             |                          | a               | b   | c  | d  | e  |       |    |
| Directivos                        | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                 | 1   |    |    |    | 1     | 2  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 1               |     |    |    |    | 1     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 | 1   |    |    |    | 1     |    |
|                                   | OGA                         |                          |                 |     |    |    |    |       |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |    |    |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1   |    |    |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 1               | 3   | 0  | 0  | 0  | 4     |    |
|                                   |                             |                          | 25%             | 75% | 0% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Funcionarios                      | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 1               |     |    |    |    | 1     | 1  |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   |                 |     |    |    |    | 0     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          | 3               |     |    |    |    | 3     |    |
|                                   | OGA                         |                          | 4               |     |    |    |    | 4     |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 |     |    |    |    |       |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          |                 | 1   |    |    |    | 1     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 8               | 1   | 0  | 0  | 0  | 9     |    |
|                                   |                             |                          | 89%             | 11% | 0% | 0% | 0% | 100%  |    |
| Empleados                         | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash | 7               | 4   |    |    |    | 11    | 20 |
|                                   |                             | Gobierno Regional Lima   | 7               | 2   |    |    |    | 9     |    |
|                                   | Gerencia General            |                          |                 |     |    |    |    |       |    |
|                                   | OGA                         |                          | 10              | 12  | 2  | 1  |    | 25    |    |
|                                   | Asesoría Jurídica           |                          |                 | 2   |    |    |    | 2     |    |
|                                   | Planificación y Presupuesto |                          | 1               | 2   |    |    |    | 3     |    |
|                                   | SUB TOTAL                   |                          | 25              | 22  | 2  | 1  | 0  | 50    |    |
|                                   |                             |                          | 50%             | 44% | 4% | 2% | 0% | 100%  |    |
| TOTAL                             |                             |                          | 34              | 26  | 2  | 1  | 0  | 63    |    |
|                                   |                             |                          | 54%             | 41% | 3% | 2% | 0% | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a que la alta rotación del personal responsable, influye en la implementación de las recomendaciones de auditoría; se tiene que 41 servidores (compuesto por 32 empleados, 6 funcionarios y 3 directivos) equivalente al 65% de los encuestados, confirmaron que la alta rotación del personal responsable, sí influye en la implementación de las recomendaciones de auditoría; solo 9 empleados indicaron lo contrario y 13 servidores (entre ellos 10 empleados y 3 funcionarios) que asciende al 21%, señalaron estar: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (ver cuadro 38).

**Cuadro 38**  
**Resultado final de la pregunta 16**

| Resultados finales de la pregunta n.º 16 |                             |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|------|-------|----|
| PERSONAL                                 | GERENCIAS                   |                          | PREGUNTA n.º 16          |     |     |     |      | TOTAL |    |
|  |                             |                          | Respuesta                |     |     |     |      |       |    |
|  |                             |                          | a                        | b   | c   | d   | e    |       |    |
| Directivos                               | OCIs                        | Gobierno Regional Ancash |                          | 1   |     |     |      | 1     | 2  |
|  |                             | Gobierno Regional Lima   |                          | 1   |     |     |      | 1     |    |
|  | Gerencia General            |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|  | OGA                         |                          |                          |     | 1   |     |      | 1     |    |
|  | Asesoría Jurídica           |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|  | Planificación y Presupuesto |                          |                          | 1   |     |     |      | 1     |    |
|  | SUB TOTAL                   |                          | 0                        | 3   | 1   | 0   | 0    | 4     |    |
|  |                             |                          | 0%                       | 75% | 25% | 0%  | 0%   | 100%  |    |
|  | Funcionarios                | OCIs                     | Gobierno Regional Ancash | 1   |     |     |      |       | 1  |
| Gobierno Regional Lima                   |                             |                          |                          |     |     |     |      | 0     |    |
| Gerencia General                         |                             | 3                        |                          |     |     |     | 3    |       |    |
| OGA                                      |                             | 1                        | 1                        | 1   | 1   |     | 4    |       |    |
| Asesoría Jurídica                        |                             |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
| Planificación y Presupuesto              |                             |                          |                          | 1   |     |     | 1    |       |    |
| SUB TOTAL                                |                             | 5                        | 1                        | 2   | 1   | 0   | 9    |       |    |
|  |                             | 56%                      | 11%                      | 22% | 11% | 0%  | 100% |       |    |
| Empleados                                |                             | OCIs                     | Gobierno Regional Ancash | 4   | 3   | 3   |      | 1     | 11 |
|  | Gobierno Regional Lima      |                          | 2                        | 7   |     |     |      | 9     |    |
|  | Gerencia General            |                          |                          |     |     |     |      |       |    |
|  | OGA                         |                          | 5                        | 9   | 6   | 5   |      | 25    |    |
|  | Asesoría Jurídica           |                          |                          |     |     | 1   | 1    | 2     |    |
|  | Planificación y Presupuesto |                          | 1                        | 1   | 1   |     |      | 3     |    |
|  | SUB TOTAL                   |                          | 12                       | 20  | 10  | 6   | 2    | 50    |    |
|  |                             |                          | 24%                      | 40% | 20% | 12% | 4%   | 100%  |    |
|  | TOTAL                       |                          |                          | 17  | 24  | 13  | 7    | 2     | 63 |
| 27%                                      |                             |                          |                          | 38% | 21% | 11% | 3%   | 100%  |    |

Fuente: Elaboración propia



## 4.2. Pruebas de hipótesis

Para la contrastación y verificación de la hipótesis general.

$H_0$ : Las recomendaciones de control que se formulan como resultados de las auditorías de cumplimiento, no son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

$H_1$ : Las recomendaciones de control que se formulan como resultados de las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

Se utilizó la Prueba Chi – Cuadrado, lo cual permitió la comprobación de la hipótesis.

**Cuadro 39**  
**Comprobación de hipótesis**

| Recomendaciones de control           |           | Pregunta | SI        |     |       | NO |    |       |
|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----|-------|----|----|-------|
|                                      |           |          | Respuesta |     |       |    |    |       |
|                                      |           |          | a         | b   | TOTAL | d  | e  | TOTAL |
| Corrigen las deficiencias detectadas | 1         | 34       | 20        | 54  | 4     | 2  | 6  |       |
|                                      | 2         | 29       | 26        | 55  | 2     | 2  | 4  |       |
|                                      | 4         | 6        | 19        | 25  | 15    | 4  | 19 |       |
|                                      | 5         | 29       | 32        | 61  | 0     | 0  | 0  |       |
|                                      | 6         | 18       | 36        | 54  | 3     | 0  | 3  |       |
|                                      | 7         | 15       | 35        | 50  | 7     | 1  | 8  |       |
|                                      | 10        | 11       | 37        | 48  | 5     | 0  | 5  |       |
|                                      | 11        | 11       | 37        | 48  | 7     | 2  | 9  |       |
|                                      | 12        | 25       | 36        | 61  | 0     | 0  | 0  |       |
|                                      | 15        | 34       | 26        | 60  | 1     | 0  | 1  |       |
|                                      | 16        | 17       | 24        | 41  | 7     | 2  | 9  |       |
|                                      | SUB TOTAL | 229      | 328       | 557 | 51    | 13 | 64 |       |
| Mejorar la gestión                   | 3         | 35       | 21        | 56  | 1     | 1  | 2  |       |
|                                      | 8         | 14       | 36        | 50  | 9     | 1  | 10 |       |
|                                      | 9         | 15       | 37        | 52  | 5     | 4  | 9  |       |
|                                      | 13        | 19       | 29        | 48  | 7     | 1  | 8  |       |
|                                      | 14        | 13       | 38        | 51  | 3     | 2  | 5  |       |
|                                      | SUB TOTAL | 96       | 161       | 257 | 25    | 9  | 34 |       |
| TOTAL                                |           | 325      | 489       | 814 | 76    | 22 | 98 |       |

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 40****Tabulación final de las encuestas**

| Tabulación Final de las Encuestas  | SI         |             | NO         |             | TOTAL       |
|--|------------|-------------|------------|-------------|-------------|
|  | M          | %           | M          | %           |             |
| Las recomendaciones de control, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, por cuanto, corrigen las deficiencias identificadas | 557        | 68%         | 64         | 65%         | 621         |
|  | 90%        |             | 10%        |             | 100%        |
| Las recomendaciones de control coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; a través de su implementación oportuna.                                    | 257        | 32%         | 34         | 35%         | 291         |
|  | 88%        |             | 12%        |             | 100%        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>814</b> | <b>100%</b> | <b>98</b>  | <b>100%</b> | <b>912</b>  |
| <b>%</b>   | <b>89%</b> |             | <b>11%</b> |             | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 41****Resultado de las Encuestas como Hipótesis General - Tabla de frecuencias de valores observados**

| Prueba de hipótesis |  | Rentabilidad |           | TOTAL      |
|---------------------|--|--------------|-----------|------------|
|                     |  | SI           | NO        |            |
| <b>1°</b>           | <b>Hipótesis Específica</b>                              |              |           |            |
|                     | Recomendaciones de control/<br>Corrigen las deficiencias | 557          | 64        | 621        |
| <b>2°</b>           | <b>Hipótesis Específica</b>                              |              |           |            |
|                     | Recomendaciones de control/<br>Mejorar la gestión        | 257          | 34        | 291        |
|                     | <b>TOTAL</b>   | <b>814</b>   | <b>98</b> | <b>912</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Determinación de las Frecuencias Esperadas:**

|                         |   |          |         |   |                        |
|-------------------------|---|----------|---------|---|------------------------|
| $\frac{814 (621)}{912}$ | → | 554,2697 | 66,7303 | ← | $\frac{98 (621)}{912}$ |
| $\frac{814 (291)}{912}$ | → | 259,7303 | 31,2697 | ← | $\frac{98 (291)}{912}$ |

**Cuadro 42**

**Frecuencias de Valores Esperados según aplicación de Chi Cuadrado**

| Prueba de hipótesis                                      | Rentabilidad |           | TOTAL      |
|--|--------------|-----------|------------|
|  | SI           | NO        |            |
| Recomendaciones de control/<br>Corrigen las deficiencias | 554,2697     | 66,7303   | 621        |
| Recomendaciones de control/<br>Mejorar la gestión        | 259,7303     | 31,2697   | 291        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>814</b>   | <b>98</b> | <b>912</b> |

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el Valor de Chi – Cuadrado Calculado se tiene la fórmula:

$$X^2 \text{ Calculado} = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

$f_0$  = Frecuencia del Valor observado

$f_e$  = Frecuencia del Valor esperado

**Cuadro 43**

**Frecuencias observados menos frecuencias esperadas elevado al cuadrado dividido por el valor de las frecuencias esperadas**

| Prueba de hipótesis                                      | Rentabilidad                  |                             |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
|  | SI                            | NO                          |
| Recomendaciones de control/<br>Corrigen las deficiencias | (557 - 554,2697) <sup>2</sup> | (64 - 66,7303) <sup>2</sup> |
|  | 554,2697                      | 66,7303                     |
| Recomendaciones de control/<br>Mejorar la gestión        | (257 - 259,7303) <sup>2</sup> | (34 - 31,2697) <sup>2</sup> |
|  | 259,7303                      | 31,2697                     |

Fuente: Elaboración propia

Resultado esperado de la prueba Chi - Cuadrado sobre las encuestas realizadas:

$$\mathbf{X^2 \ exp. \ \bar{\gamma}} = 0.0134 + 0.1117 + 0.0287 + 0.2384 = 0.3922$$

Cálculo del valor de la tabla Chi cuadrado:

$$K = (\text{Número de filas} - 1) \times (\text{Número de columnas} - 1)$$

$$K = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1 \quad (1) = (1)$$

Se tiene un nivel de significancia de alfa margen de error de 5%

**Valor del Parámetro ( $p$ )  $\rightarrow$  0,05**

**Cuadro 44**

### Tabla para valores de Chi - Cuadrado Crítico

| Valores críticos de la distribución $\chi^2$ |         |        |       |       |       |        |        |        |        |        |
|--|---------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| $p = P(X \geq c)$                            |         |        |       |       |       |        |        |        |        |        |
| $p$  | 0,005   | 0,01   | 0,025 | 0,05  | 0,1   | 0,9    | 0,95   | 0,975  | 0,99   | 0,995  |
| $V = 1$                                      | 0,00004 | 0,0002 | 0,001 | 0,004 | 0,016 | 2,706  | 3,841  | 5,024  | 6,635  | 7,789  |
| 2  | 0,010   | 0,020  | 0,051 | 0,103 | 0,211 | 4,605  | 5,991  | 7,378  | 9,210  | 10,597 |
| 3  | 0,072   | 0,115  | 0,216 | 0,352 | 0,584 | 6,251  | 7,815  | 9,348  | 11,345 | 12,838 |
| 4  | 0,207   | 0,297  | 0,484 | 0,711 | 1,064 | 7,779  | 9,488  | 11,143 | 13,277 | 14,860 |
| 5  | 0,412   | 0,554  | 0,831 | 1,145 | 1,610 | 9,236  | 11,070 | 12,833 | 15,086 | 16,750 |
| 6  | 0,676   | 0,872  | 1,237 | 1,635 | 2,204 | 10,645 | 12,592 | 14,449 | 16,812 | 18,548 |
| 7  | 0,989   | 1,239  | 1,690 | 2,167 | 2,833 | 12,017 | 14,067 | 16,013 | 18,475 | 20,278 |
| 8  | 1,344   | 1,646  | 2,180 | 2,733 | 3,490 | 13,362 | 15,507 | 17,535 | 20,090 | 21,955 |
| 9  | 1,735   | 2,088  | 2,700 | 3,325 | 4,168 | 14,684 | 16,919 | 19,023 | 21,666 | 23,589 |
| 10   | 2,156   | 2,558  | 3,247 | 3,940 | 4,865 | 15,987 | 18,307 | 20,483 | 23,209 | 25,188 |
| 11   | 2,603   | 3,053  | 3,816 | 4,575 | 5,578 | 17,275 | 19,675 | 21,920 | 24,725 | 26,757 |
| 12   | 3,074   | 3,571  | 4,404 | 5,226 | 6,304 | 18,549 | 21,026 | 23,337 | 26,217 | 28,300 |
| 13   | 3,565   | 4,107  | 5,009 | 5,892 | 7,042 | 19,812 | 22,362 | 24,736 | 27,688 | 29,819 |
| 14   | 4,075   | 4,660  | 5,629 | 6,571 | 7,790 | 21,064 | 23,685 | 26,119 | 29,141 | 31,319 |
| 15   | 4,601   | 5,229  | 6,262 | 7,261 | 8,547 | 22,307 | 24,996 | 27,488 | 30,578 | 32,801 |
| 16   | 5,142   | 5,812  | 6,908 | 7,962 | 9,312 | 23,542 | 26,296 | 28,845 | 32,000 | 34,267 |

Fuente: Prueba Chi - cuadrado

### **Comparación entre los valores del Chi – Cuadrado Calculado y el Crítico**

Según la prueba, si el valor del Chi cuadrado calculado es mayor o igual que el Chi cuadrado Crítico, entonces se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario no se le acepta.

Por lo tanto, de acuerdo a la fórmula de Chi cuadrado:

$X^2$  Calculado  $\geq$  Valor crítico, se tiene:

$$0.3922 \geq 0.004$$

Entonces se acepta la hipótesis alternativa, la cual señala: Las recomendaciones de control que se formulan como resultados de las auditorías de cumplimiento, si son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

De conformidad a la metodología señalada se han efectuado los cálculos para aceptar o rechazar la hipótesis

### 4.3 Presentación de resultados

En la presente propuesta titulada: Resultados de auditorías de cumplimiento, como alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash”, se enfoca la problemática que tiene la entidad respecto a la oportuna implementación de las recomendaciones de control que son implantadas como resultados de las auditorías de cumplimiento, encontrándose una cantidad significativa como pendiente y en proceso, no obstante la disposición del titular.

Al respecto, el personal encargado de la implementación de las recomendaciones por disposición superior, tienen funciones principales que se encuentran establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, como en el Manual de Organización de Funciones; las cuales son ejecutadas en forma permanente. En tal sentido, lo dispuesto por el titular es una labor adicional que no se encuentra contemplado en las normativas internas de gestión; motivo por el cual las recomendaciones de control quedan rezagados.

De conformidad a los resultados conseguidos en la aplicación de las encuestas; se ha determinado puntos de atención que son muy importantes en la investigación y se sugiere deben ser puestos en conocimiento de las autoridades de la entidad, como:

En relación a que una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad; fue admitida por la mayoría de los directivos (4 de 4) y funcionarios (8 de 9); así como, por 38 empleados de los 50 que fueron encuestados (obteniéndose el 79% de aprobación, ver cuadro 31).

Asimismo, lo concerniente a que las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, deben ser denunciadas por el procurador en su oportunidad; se determinó que en forma mayoritaria

el 97% de los encuestados aprobaron que el procurador deba defender los intereses de la entidad y por ende del estado.

Lo expuesto, corrobora la aprobación de la encuesta, por cuanto los procuradores deben denunciar en su oportunidad las recomendaciones con responsabilidad de tipo civil y/o penal.

De otro lado, según el resultado final de las encuestas y la aplicación de la prueba de Chi Cuadrado, se aprecia que todos los encuestados están de acuerdo que las recomendaciones de control y su implementación coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.

En consecuencia, se propone que los resultados de las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

## CONCLUSIONES

1. En relación a que los resultados de las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales; en la actualidad no se visualiza, por cuanto las recomendaciones que se formulan como resultado de las auditorías de cumplimiento, no son implementadas en razón que la entidad no cuenta con una oficina calificada que realice el seguimiento de las mismas.
2. De la investigación realizada se ha podido recoger como información que las recomendaciones de control son alternativas de solución para mejorar la gestión de la entidad, no es tomada en consideración por los colaboradores de la entidad; por cuanto muchas veces las recomendaciones no son implementadas en su oportunidad, teniendo resultados desfavorables para la gestión, al existir recomendaciones en proceso que tienen una antigüedad que supera el año; de la encuesta realizada en el campo se recogió los datos y fueron sometidos a prueba lo cual permitió establecer que las recomendaciones de control que se formulan, si son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; por cuanto, corrigen las deficiencias identificadas.
3. Del trabajo realizado a las unidades orgánicas de la entidad mediante la aplicación de la encuesta practicada a los colaboradores, se obtuvo como información que de los datos obtenidos permitió constatar que las recomendaciones de control, sí coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales; a través de su implementación oportuna. Con relación a que las recomendaciones, coadyuvan a mejorar la gestión, el 88% de los servidores encuestados consideran que sí se cumple lo comentado; solo un bajo porcentaje del 12%, señalaron que no se cumple lo expuesto.



## RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de garantizar la implementación de las recomendaciones de control como resultados de las auditorías de cumplimiento, lo cual mejorará la gestión de la entidad y contribuirá al logro de los objetivos de la institución; se debe disponer la creación de una oficina encargada de dicha labor, otorgándole funciones que se encuentren establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF como en el Manual de Organización y Funciones – MOF de la entidad, con la finalidad de establecer responsabilidades funcionales.
2. Suscribir convenios con Instituciones Educativas, con la finalidad de capacitar al personal en temas relacionados a sus funciones, a fin de generar un efecto multiplicador entre los servidores, lo cual coadyuvará a mejorar la gestión de la entidad y corregir las deficiencias que puedan identificarse. Asimismo, desarrollar un programa de sensibilización relacionado a las ventajas que se obtiene de los resultados de una auditoría; cuya finalidad es cambiar su punto de vista renuente a la ejecución de los servicios de control.
3. Fortalecer y potenciar el Órgano de Control Institucional – OCI, con la finalidad que se convierta en herramienta imprescindible para la correcta y transparente supervisión y monitorear en forma permanente a las unidades orgánicas, dando énfasis a la oportuna implementación de las recomendaciones de control y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
4. Se proponga una iniciativa al Congreso de la República para que se apruebe una norma de alto nivel para que el seguimiento lo realice una Unidad Orgánica que no dependa del titular del pliego y que le informe de forma permanente los resultados de la implementación de las recomendaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Cabezas, J. (2014), *“La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del Centro Vacacional Huampaní – Chosica – Lima 2014”*, Tesis para optar el grado de maestro presentado en la Universidad de San Martín de Porres.
2. Cotillo, S. H., (2013), *“La implementación de recomendaciones de la auditoría operativa a la gestión del área de almacenes y el riesgo operativo en las empresas industriales de la ciudad de Tacna, periodo: 2010 – 2011”*; Tesis para optar el grado de maestro presentado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
3. Diario La Gestión *“Sepa cuánto dejaron de invertir las regiones durante el 2016”*, 2017, enero 5.
4. Gago, R. S. (2013), *“La implementación de auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de lima metropolitana”*, Tesis para optar el grado de maestro presentado en la Universidad de San Martín de Porres.
5. Gobierno Regional Ancash, *“Informe de Seguimiento de Medidas Correctivas y de Procesos Judiciales”*, 2016, diciembre 31.
6. Huamán, W. (2016), *“Los informes de auditoría, su eficacia en la implementación de recomendaciones y el proceso administrativo sancionador en la empresa regional de servicio público de electricidad - Electro Puno S.A.A., periodo 2011-2015”*, Tesis presentado para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional del Altiplano.
7. Khoury, F. (2016), *Informe de gestión periodo enero 2009 a marzo 2016*.
8. Macbride, D. (2011), *La gestión por resultados*.

9. Sebastiani, G. T. (2013), *“La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”*, Tesis para optar el grado de maestro presentado en la Universidad de San Martín de Porres.
10. Pascual, G. (2014), *Importancia de modernizar la gestión pública*, Columna La Estrella de Panamá.
11. Pérez, J. y Merino, M. (2014) – *definición de recomendación*.

## **NORMAS LEGALES**

12. Contraloría General de la República (2016) *“Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su Publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad”*, Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD, aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG, 2016, mayo 04.
13. Constitución Política del Perú, artículo 47º.
14. El Peruano - Ley n.º 27658, *“Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”*, 2002, enero 30.
15. El Peruano - Ley n.º 27785, *“Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”*, 2002, julio 23.
16. El Peruano - Ley n.º 29158, *“Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”*, 2007, diciembre 20.
17. El Peruano - Ley n.º 27867, *“Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”*, 2002, noviembre 18.
18. Resolución de Contraloría n.º 273-2014-CG *“Normas Generales de Control Gubernamental”*, 2014, mayo 13.

19. Resolución de Contraloría n.º 473-2014-CG, “*Manual de Auditoría de Cumplimiento*”, 2014, octubre 23.
20. Resolución de Contraloría n.º 432-2016-CG, “*Control Simultáneo*”, 2016, octubre 04.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

21. Conceptodefinición.de/gestión/, Extraído el 12 de marzo de 2017.
22. Conceptodefinición.de/capacitación/, “*Definición de Capacitación*”, Extraído el 18 de setiembre de 2016.
23. [https://es.wikipedia.org/wiki/Gobiernos\\_Regionales\\_del\\_Perú](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobiernos_Regionales_del_Perú), Regionalización del Perú, extraído el 21 de enero de 2011-
24. [https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_Regional\\_de\\_Ancash](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_Regional_de_Ancash), “*Gobierno regional de Ancash*”, extraído el 22 de abril d 2017.
25. <http://www.mastiposde.com/responsabilidades.html>, “*Tipos de responsabilidades*”, Extraído el 26 de noviembre de 2016.
26. <https://definicion.mx/gestion/>, “*Definición de Gestión*”, Extraído el 15 de mayo de 2017.
27. [www.lavanguardia.com/economia/management](http://www.lavanguardia.com/economia/management), “*La gestión por competencias*”, Extraído el 18 de agosto de 2015.
28. <https://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>, “*Definición ABC*”), Extraído el 31 de julio de 2017.
29. <http://definicionlegal.blogspot.pe/2012/11/la-funcion-publica.html>, Extraído el 31 de julio de 2017.
30. <http://rc-consulting.org/blog/2016/03/gestion-por-procesos-2/>, Secretaría de Gestión Pública – SGP de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM “*Gestión por Procesos y Procedimientos de la Administración Pública*” (Escuela de Gobierno y Gestión Pública), (2016), Extraído el 29 de marzo de 2016.

## **ANEXOS**

## **Anexo n.º 1**

### **Operacionalización de variables**

| OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES  |  |  |
|--|--|--|
| RESULTADOS DE AUDITORIAS DE CUMPLIMIENTO, COMO ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL ANCASH |  |  |
| VARIABLE   | DIMENSIONES  | INDICADORES  |
| <b>Variable Independiente</b><br><br>Resultados de auditorías de cumplimiento  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones de control preventivo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minimiza riesgos</li> <li>Revisión de procesos</li> <li>Mejorar ambiente de control</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones de control correctivo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer acciones correctivas</li> <li>Mejora de funciones</li> <li>Generar resultados adecuados</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones de control sancionador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativo</li> <li>Civil</li> <li>Penal</li> </ul>   |
| <b>Variable Dependiente</b><br><br>Mejora la gestión   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de recomendaciones</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr niveles de eficiencia</li> <li>Niveles de transparencia</li> <li>Cumplimiento de objetivos</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del personal.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora nivel de conocimientos</li> <li>Mejora conocimiento de la entidad</li> <li>Mejora de niveles de dirección</li> </ul>                           |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de funciones</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora niveles de calidad de servicio</li> <li>Mejora de capacidad operativa</li> <li>Mayor nivel de cobertura de servicios a la población</li> </ul> |

## **Anexo n.º 2**

### **Matriz de Consistencia**



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES   | METODOLOGÍA  | POBLACIÓN  |
|--|---|--|---|--|--|
| Problema General   | Objetivo General  | Hipótesis General  |   |  |  |
| ¿Son los resultados de las auditorías de cumplimiento, alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash?  | Determinar si los resultados de las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.  | Los resultados de las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales.  | <b>Variable Independiente</b><br><br>X: Resultados de auditorías de cumplimiento. | <b>Tipo de investigación:</b><br><br>El tipo de estudio de la presente investigación es descriptivo.<br><br><b>Nivel de investigación:</b><br><br>El nivel de investigación es la explicativa.                     | <b>La población:</b><br><br>La población está conformada por 63 servidores (10 del Gobierno Regional Lima, y 53 del Gobierno Regional Ancash).<br><br>Cabe precisar que el directivo (jefe del OCI) del Gobierno Regional Lima, laboró como Jefe del OCI del Gobierno Regional Ancash. |
| Problemas Específicos  | Objetivos Específicos:  | Hipótesis Específicas:   | <b>Variable Dependiente</b><br><br>Y: Mejora la gestión.                          | <b>Método de Investigación:</b><br><br>Como método específico se tiene al método cuantitativo no experimental.<br><br><b>Diseño de Investigación:</b><br><br>El diseño aplicado es el descriptivo – correlacional. | <b>La muestra:</b><br><br>La muestra será de 63 servidores, entre directivos, funcionarios y empleados de los gobiernos regionales Lima y Ancash.  |
| a) ¿Las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash?<br><br>b) ¿De qué manera las recomendaciones de control, coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash? | a) Establecer si las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash.<br><br>b) Determinar de qué manera las recomendaciones de control, coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash. | a) Las recomendaciones de control que se formulan en las auditorías de cumplimiento, sí son alternativas de solución para mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; por cuanto, corrigen las deficiencias identificadas.<br><br>b) Las recomendaciones de control, a través de la adecuada y oportuna implementación, sí coadyuvan a mejorar la gestión del gobierno regional Ancash; con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales. |   |  |  |

## **Anexo n.º 3**

### **Encuesta aplicada**

## ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta es anónima y confidencial, usted podrá marcar una de las alternativas que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se solicita responder con la veracidad y honestidad las siguientes interrogantes:

- 1) Es muy importante el cumplimiento de las auditorias programada por la Contraloría General.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 2) La experiencia profesional del personal del OCI influye en el desarrollo de las auditorias de cumplimiento.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 3) Las recomendaciones que se establecen en la auditoría de cumplimiento, deben ser aplicables.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 4) Los servidores de la entidad, son renuentes a la ejecución de las auditorias de cumplimiento.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 5) Las recomendaciones con indicios de responsabilidad civil y/o penal, deben ser denunciados por el procurador en su oportunidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 6) La calidad de gestión de la entidad, influye en los resultados de auditoría de cumplimiento.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 7) Los resultados de las auditorias de cumplimiento, influye en la mejora de la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 8) Una oficina encargada de la implementación de las recomendaciones, influye en mejorar la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 9) Contar con un funcionario para monitorear la implementación de las recomendaciones, influye para mejorar la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 10) La aplicación de sanciones, influye en las funciones de los servidores de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 11) Las recomendaciones de auditoría de cumplimiento, mejoran las funciones de los servidores de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 12) El cumplimiento de funciones de los servidores, influye en la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 13) No es favorable para la entidad, las recomendaciones de auditoría en situación de pendiente o en proceso, que tienen más de un año.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 14) La implementación de recomendaciones de auditoría de cumplimiento, influye en la mejora de la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 15) La capacitación del personal, influye en la mejora de la gestión de la entidad.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

- 16) La alta rotación del personal responsable, influye en la implementación de las recomendaciones de auditoría.

| Item | Respuesta                       |  |
|------|---------------------------------|--|
| a    | Totalmente de acuerdo           |  |
| b    | De acuerdo                      |  |
| c    | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| d    | En desacuerdo                   |  |
| e    | Totalmente en desacuerdo        |  |

**UNIDAD ORGANICA :**

**CARGO :**

**Gracias por su colaboración.**